

Das Redaktions - Marketing in der Presse

Eine empirische Prüfung
der Hypothese vom „Anpassungsjournalismus“
durch die Untersuchung der Praxis des Redaktions - Marketing
einer Publikumszeitschrift

Hartmut Kiock

1971



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41553803_0011

Das Redaktions - Marketing in der Presse

Eine empirische Prüfung
der Hypothese vom 'Anpassungsjournalismus'
durch die Untersuchung der Praxis des Redaktions - Marketing
einer Publikumszeitschrift

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Philosophischen Fakultät
der Ludwig - Maximilians - Universität zu München
vorgelegt von

Hartmut Kiock
aus Düsseldorf

München 1971

Referent: Prof. Dr. Otto B. Roegele

Korreferent: Prof. Dr. Robert Nieschlag

Tag der mündlichen Prüfung: 22. 12. 71



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 <u>Einleitung</u>	7
11 Das Ziel der Arbeit	7
12 Die erkenntnistheoretische Position	9
13 Die Hypothese	15
2 <u>Zeitungswissenschaft und Marketing</u>	21
21 Die bisherige Behandlung von Absatzproblemen in der Zeitungswissenschaft	21
22 Marketing als modernes absatzwirtschaftliches Konzept	28
23 Kommunikations-Marketing als Ausdruck absatzorientierten Verhaltens von Kommunikations-Unternehmen	34
24 Redaktions-Marketing als der journalistische Teil des Kommunikations-Marketing	38
25 Der Standort des Kommunikations-Marketing in der modernen Kommunikations-Forschung	41
251 Der kommunikations-wirtschaftliche Standort	42
252 Der kommunikations-theoretische Standort	45
3 <u>Das System des Kommunikations-Marketing</u>	53
31 Kommunikations-Marketing als Denkweise	56
311 Marketing als Denkweise	56
312 Die Übertragung auf das Kommunikations-Marketing	57
313 Stand und Entwicklung des Marketing-Denkens in der Presse	61

	Seite
32 Kommunikations-Marketing als Handlungsweise	65
321 Die Instrumente der Information	65
3211 Die Instrumente der Information im Marketing	65
3212 Die Instrumente der Information im Kommunikations-Marketing	68
3213 Stand und Entwicklung der Mediaforschung in der Presse	78
322 Die Instrumente der Aktion	84
3221 Die Instrumente der Aktion im Marketing	84
3222 Die Instrumente der Aktion im Kommunikations-Marketing	84
3223 Die Instrumente der Aktion im Redaktions-Marketing	87
 <u>Die Erforschung des Redaktions-Marketing</u>	 95
41 Das theoretische Konzept zur Prüfung der Hypothese	95
411 Der Marketing-Ansatz	95
412 Der dialektische Ansatz	98
42 Der Aussagegehalt der Hypothese	100
421 Die Wenn-Komponente der Hypothese	100
422 Die Dann-Komponente der Hypothese	105
43 Die Prüfbarkeit der Hypothese	110
431 Die Notwendigkeit der Fallstudie	111
432 Das Objekt der Fallstudie	114
44 Das Untersuchungsprogramm	118
441 Die Dokumentation	119
442 Das Interview	120
443 Die Beobachtung	122

	Seite
5 <u>Die Praxis des Redaktions-Marketing</u>	125
51 Das Marketing-Denken	129
511 Selbstbild und Werthaltung der Redakteure	129
5111 Die Berufsauffassung	129
5112 Die Einstellung zur Zeitschrift	133
5113 Die ökonomischen Interessen der Redakteure	136
5114 Die politischen Interessen der Redakteure	141
512 Die Marketing-Mentalität der Redaktion	144
5121 Das Marketing-Bewußtsein	145
5122 Marktgerichtetes Denken	153
5123 Problemorientiertes Denken	158
5124 Aggressives Denken	161
52 Die Marketing-Ziele	165
521 Ziele in der Entscheidungstheorie	166
522 Ziele in der Marketing-Lehre	168
523 Die Formulierung der Ziele des Redaktions-Marketing	172
524 Der Inhalt der Ziele des Redaktions-Marketing	182
5241 Die Gewinnziele	182
5242 Die Auflagenziele	185
5243 Die publizistischen Ziele	188
53 Die Marketing-Informationen	193
531 Der Inhalt der Marketing-Forschung	193
532 Die Organisation der Marketing-Forschung	208
533 Der redaktionelle Gebrauch der Marketing-Informationen	212
5331 Die Informationsquellen der Redaktion	212
5332 Der Informationsstand der Redaktion	215
5333 Der Stellenwert der Redaktionsforschung	222
54 Die Marketing-Maßnahmen	225
541 Die Objektgestaltung als Teil des Marketing-Mix	225
542 Die Maximen der Objektgestaltung	228
543 Die Elemente der Objektgestaltung	233
544 Service-Leistungen als ein modernes Instrument marktgerechter Objektgestaltung	241

6	<u>Die Bewährung der Hypothese</u>	Seite 247
61	Die Prüfung des Marketing-Denkens	248
62	Die Prüfung der Marketing-Ziele	249
63	Die Prüfung der Marketing- Informationen	250
64	Die Prüfung der Marketing- Maßnahmen	251
65	Das Ergebnis der Prüfung der Hypothese	252

Anhang

Literaturverzeichnis	253
Fragebogen	
Lebenslauf	
Ehrenwörtliche Versicherung	

1 Einleitung

11 Das Ziel der Arbeit

Ein Verlag ist ein Unternehmen. Jedes Unternehmen braucht Abnehmer. Der Absatz-Erfolg hängt ab von der marktgerechten Gestaltung von Produkt, Preis, Werbung und Vertrieb.

In einem Kommunikations-Unternehmen übernimmt die Gestaltung des Produktes die Redaktion. Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Einfluß zu erkennen, den die Absatz-Ziele und Absatz-Techniken von Kommunikations-Unternehmen auf die redaktionelle Arbeit haben.

Dieser Einfluß wird in der aktuellen kommunikationswissenschaftlichen Diskussion unter zwei Perspektiven betrachtet:

- einmal als Prozess - dabei betrachtet man die Probleme des Kommunikations- bzw. Redaktions-Marketing;
- zum anderen als Resultat - dabei betrachtet man die Probleme des 'Anpassungsjournalismus'.

In ihrem Kern besagt die These vom Anpassungsjournalismus, daß Kommunikations-Unternehmen Redaktions-Marketing machen - mehr noch: machen müssen.

Deshalb greift diese Arbeit die Anpassungs-Hypothese auf, betrachtet sie als eine Aussage über die absatzorientierte Produkt-Gestaltung in Kommunikationsunternehmen, formuliert die Hypothese entsprechend um in die Sprache und

Denkweise der Absatzlehre und prüft sie dann durch eine empirische Analyse der Praxis des Redaktions-Marketing einer Publikumszeitschrift.

Ziel dieser Arbeit ist also die Prüfung einer kommunikationswissenschaftlichen Hypothese mit einem interdisziplinären Ansatz¹⁾ - d. h. mit einer am Erkenntnis-Interesse der Zeitungswissenschaft ausgerichteten Rezeption der Terminologie und des Erkenntnisstandes der modernen Absatzlehre.

Ziel dieser Arbeit ist aber ausdrücklich nicht die Entwicklung einer dem Erkenntnis-Interesse der Absatzlehre angemessenen Lehre vom Kommunikations-Marketing als einem Zweig der allgemeinen Marketing-Lehre.

Denn die Darstellung des Marketing und der Entwurf eines Systems des Kommunikations-Marketing sind nicht der Zweck dieser Arbeit, sondern nur ein Mittel: Es dient der sachlichen Fundierung und fachlichen Bereicherung der kommunikationswissenschaftlichen Diskussion über den Einfluß des modernen Marketing-Denkens und Marketing-Handelns auf die journalistische Praxis.²⁾

-
- 1) Vgl. Roegele, O.B., Die Zeitungswissenschaft im Streit der Fakultäten, in: Publizistik, 11. Jg., H. 3 - 4, Juli/Dezember 1966, S. 390 - 397. In diesem Aufsatz betont Roegele die Notwendigkeit eines interdisziplinären Ansatzes: "Denn die Zeitungswissenschaft ist ... eine integrierende Wissenschaft, angelegt und angewiesen in ihrem höchst eigenem Interesse auf Offenheit der Grenzen, Austausch der Erfahrungen und Hilfe durch nähere und fernere Nachbarn." S. 397.
- 2) Vgl. auch die auf Seite 38 f. gegebene Begründung für die Konzentration auf die Probleme des Redaktions-Marketing. Aus dieser Begründung ergibt sich, wie anders eine rein absatztheoretisch orientierte Darstellung des Kommunikations-Marketing aussehen müßte. Sie hätte vor allem die Absatz-Probleme statt aus der Sicht der Redaktion aus der Sicht der Unternehmensleitung zu behandeln, und sie hätte das absatztheoretische Instrumentarium anders zu gewichten: schwächer die Gestaltung der redaktionellen Leistung, stärker die Gestaltung von Preis, Werbung und Vertrieb.

12 Die erkenntnistheoretische Position

Wissenschaft beginnt mit einer Definition von Wissenschaft: der Forscher bezieht - manchmal explizit, vielfach implizit - eine erkenntnistheoretische Position, bestimmt die Ziele seiner Erkenntnis und die Mittel seiner Erkenntnis-Gewinnung.

Diese jeweilige Definition von Wissenschaft ist notwendig normativ. Wie jede semantische Definition kann sie nicht wahr oder falsch sein: Ein bestimmter Wissenschaftsbegriff kann von anderen wissenschaftstheoretischen Positionen aus nicht widerlegt, sondern nur normativ kritisiert werden - z. B. als fortschrittlich oder rückschrittlich, kritisch oder unkritisch, fruchtbar oder unfruchtbar, angemessen oder unangemessen, systemimmanent oder systemüberwindend etc.

Welchen Wissenschaftsbegriff ein Wissenschaftler wählt, das hängt von vielen Faktoren ab, über die sich der Forscher im einzelnen keine Rechenschaft gibt und auch gar nicht geben kann, weil er fast nie über die dazu notwendige psychoanalytische, wissenssoziologische, historische und erkenntnistheoretische Ausbildung verfügt.

Dennoch ist es für den Forscher, ebenso wie für seine Kritiker, wichtig zu wissen, welche Erkenntnis-Interessen eine Arbeit leiten. Drei Ansätze beherrschen heute die wissenschaftstheoretische Diskussion:

1. der empirisch-analytische,
2. der historisch-hermeneutische und
3. der kritisch-dialektische Ansatz.

Jeder dieser drei Wissenschaftsrichtungen hat Habermas ein besonderes Erkenntnisinteresse zugeordnet: "In den Ansatz der empirisch-analytischen Wissenschaften geht ein technisches, in den Ansatz der historisch-hermeneutischen Wissenschaften ein praktisches und in den Ansatz kritisch orientierter Wissenschaften jenes emanzipatorische Erkenntnisinteresse ein, das schon den traditionellen Theorien uneingestanden (...) zugrunde lag."¹⁾

Technisches, praktisches und emanzipatorisches Erkenntnisinteresse sind nicht voneinander zu trennen. Es scheint fruchtbarer, verschiedene methodologische Ansätze ebenso zu verbinden, wie die meisten kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten die verschiedensten Erkenntnisinteressen zugleich widerspiegeln.²⁾

Diese Arbeit ist vorrangig empirisch-analytisch angelegt und entsprechend ist ihr Erkenntnis-Interesse "technisch" - und zwar in dem Sinne, daß "erfahrungswissenschaftliche Theorien die Wirklichkeit unter dem leitenden Interesse an der möglichen informatorischen Sicherung und Erweiterung erfolgskontrollierten Handelns erschließen. Dies ist das Erkenntnisinteresse an der technischen Verfügung über vergegenständlichte Prozesse."³⁾

-
- 1) Habermas, J., Erkenntnis und Interesse, ein Aufsatz im Sammelband Technik und Wissenschaft als "Ideologie", Frankfurt 1968, S. 146 - 168, S. 155.
 - 2) Wieweit eine Verbindung der drei Ansätze in der Kommunikationswissenschaft möglich ist, hat G. Maletzke beschrieben in: Publizistikwissenschaft zwischen Geistes- und Sozialwissenschaften - Zum Standort der Wissenschaft von der öffentlichen Kommunikation, Berlin 1967.
 - 3) Habermas, J., a.a.O., S. 155 f.

Darüberhinaus verfolgt die Arbeit auch eine emanzipatorische Absicht: Sie will durch die empirische Analyse des Redaktions-Marketing Materialien vorlegen für eine kritische Analyse des Anpassungsjournalismus und für eine solche kritische Analyse einige notwendige Vorarbeiten leisten.

Dieses Vorgehen zielt weniger auf eine Integration des positivistischen mit dem dialektischen Ansatz, als vielmehr auf eine Arbeitsteilung dieser beiden Wissenschaftsrichtungen. Denn wie Jonas¹⁾ nachweist, hat die Auseinandersetzung zwischen der sogenannten positivistischen und der sogenannten dialektischen Soziologie bisher auf keiner Seite zu einem sachlichen Fortschritt der Erkenntnis geführt. Beide Positionen - "dort die Deifikation der Fakten, hier die Deifikation der Geschichte"²⁾ - sind als solche unangreifbar. Legt man das Abgrenzungskriterium von Popper zugrunde, nach dem wissenschaftliche Sätze widerlegbar sein müssen, handelt es sich bei beiden Richtungen um metaphysische Positionen.

Zur Überwindung des Positivismus-Streites fordert Jonas einen nicht dogmatischen, sondern pragmatischen Wissenschaftsbegriff: "Wissenschaftliche Sätze sind entscheidbare Sätze, Sätze, zu denen man sich nicht zu bekennen braucht, sondern deren Gültigkeit rational klargestellt werden kann. Sie haben in diesem Sinne eine widerlegbare oder pragmatische Bedeutung, d. i. sie rechtfertigen sich vor Zwecken, nicht vor an sich seienden Wahrheiten, und gehen in diesem Sinne weder von absoluten Tatsachen, noch von absoluten Wahrheiten gegenüber den Tatsachen aus."³⁾

1) Vgl. Jonas, F., Geschichte der Soziologie, Band IV, Hamburg 1969.

2) Ders., a.a.O., S. 94.

3) Ders., a.a.O., S. 93.

Ein solch pragmatischer Wissenschaftsbegriff erlaubt es, in der wissenschaftlichen Intention normativ und kritisch zu sein und zugleich in der Methode empirisch-analytisch vorzugehen. Diese wissenschaftstheoretische Position hat Renate Mayntz als "Wertpluralismus"¹⁾ beschrieben: Der Sozialwissenschaftler wählt sein Thema wertbezogen, forscht und analysiert wertfrei und beurteilt seine Ergebnisse wertbezogen. Ein solcher Wertpluralismus lehnt eine normative Funktion der Wissenschaft ab, fordert aber gleichzeitig die persönliche Wert-Entscheidung des Forschers. "Damit verlangt der Wertpluralismus, daß das Individuum die Spannung der Unsicherheit in einer widersprüchlichen Welt aushält. In dieser Welt ist nichts endgültig entschieden: gerade das konstituiert die Freiheit der Wahl und zugleich die Notwendigkeit der aktiven Parteinahme."²⁾

Die folgende Arbeit gründet sich auf dieser Einstellung. Sie ist charakterisiert durch drei Eigenschaften.

- Erstens durch intellektuelle Skepsis: der Forscher glaubt nicht, seine Arbeit führe zu vollgültiger Erkenntnis der komplexen Realität.
- Zweitens durch intellektuelle Toleranz: der Forscher glaubt nicht, sein Bewußtsein sei das einzig richtige, seine Einstellung die alleinseligmachende und seine Erkenntnis die allgemeinverbindliche für Theorie und Praxis.
- Drittens durch intellektuelle Verantwortung: der Forscher glaubt nicht, wissenschaftliche Skepsis und Toleranz müsse degenerieren zu kritiklosem, sterilem, handlungsunfähigem Theoretisieren. -

1) Vgl. Mayntz, R., Soziologie in der Eremitage, Aufsatz in: Topitsch, E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, Köln 1965, S. 526 ff.

2) Dies., a.a.O., S. 538.

Mit diesem pragmatischen Wissenschaftsbegriff ist auch ein pragmatischer Theoriebegriff verbunden. Ziel aller Realwissenschaften sind informative Aussagensysteme, die Erklärungs- und Prognose-Kraft haben. Von diesem Ziel sind die Sozialwissenschaften noch weit entfernt.¹⁾ Deshalb scheint es mir unzweckmäßig, den Begriff 'Theorie' zu reservieren für solche Sätze, die die Form von "Immer-und-Überall-Wenn-Dann-Aussagen"²⁾ oder zumindest von "Quasi-Gesetzen"³⁾ haben.

In den theoretischen Konzepten, auf denen diese Arbeit basiert - vornehmlich kommunikationswissenschaftliche, organisationssoziologische und entscheidungstheoretische - fehlt es durchweg an empirisch bewährten, nomologischen Hypothesen. Wenn daher in dieser Arbeit von Kommunikations-, Organisations- oder Entscheidungstheorie die Rede ist, dann steht der Terminus 'Theorie' in der Regel für definitorische oder deskriptive Aussagensysteme, die durchaus noch keinen Erklärungs- oder Prognose-Wert haben.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Smelsers Urteil: "Zum großen Teil erschöpft sich die soziologische Analyse noch in Klassifikationen, welche Tatsachen ordnen." Smelser, N.J., Soziologie der Wirtschaft, München 1968, S. 59.
 - 2) Albert, H., Probleme der Theoriebildung, Entwicklung, Struktur und Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien, Aufsatz in: Albert, H., Hrsg., Theorie und Realität, Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Tübingen 1964, S. 25 ff.
 - 3) Ders., a.a.O., S. 40 ff.
 - 4) Vgl. dagegen Wild, der wissenschaftliche Aussagensysteme teilt nach Funktion, Aussagegehalt und Erkenntniswert in "definitorische Systeme (Begriffssysteme), deskriptive Aussagensysteme (Beschreibungsmodelle), theoretische Aussagensysteme (Theorien) und praxeologische Aussagensysteme (Entscheidungsmodelle)". - Wild, J., Organisatorische Theorien, Aufbau und Aussagegehalt, Stichwort in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Spalte 1265. (Unterstreichungen im Original kursiv.)

Wählt man einen so weiten Theorie-Begriff, dann kann man - wie Jonas¹⁾ - Theorien als Sprachen betrachten, die der Verständigung der Wissenschaftler untereinander dienen, in denen sie Sachverhalte beschreiben, erforschen und erkennen können und die anleiten zu praktisch-empirischer Arbeit aufgrund ihrer jeweiligen Begriffe, Definitionen, Kategorien, Konzepte und Klassifikationen.

Die Neigung, Theorien als wissenschaftliche Sprachen anzusehen bzw. die Abneigung gegen den strengen Theorie-Begriff der neueren Wissenschaftslehre hat folgenden Grund: der Forscher, der sich unreflektiert methodologische Maximalforderungen zu eigen macht, erweckt leicht den Eindruck, als könne er diese neopositivistischen Postulate in der heutigen Sozialforschung - mit all ihren personellen, finanziellen und wissenschaftspolitischen Beschränkungen - auch tatsächlich erfüllen.

Bisher aber besteht wohl der Fortschritt der Sozialwissenschaften noch kaum darin, daß durch neue Theorien die alten Forschungsprobleme besser gelöst worden sind, Sondern mehr darin, daß durch die neuen Theorien alte Forschungsprobleme besser formuliert werden können.

Dies gilt ohne Einschränkung auch für den in dieser Arbeit untersuchten Problembereich Redaktions-Marketing und Anpassungsjournalismus.

1) Vgl. Jonas, F., a.a.O., S. 146.

13 Die Hypothese

Die vorliegende Arbeit dient der Prüfung der Hypothese vom 'Anpassungsjournalismus' durch eine absatzorientierte Kommunikator-Untersuchung. Die in der aktuellen kommunikationswissenschaftlichen Diskussion in verschiedenen Fassungen geäußerte Anpassungs-Hypothese läßt sich verallgemeinert etwa so formulieren: "Wenn Massenmedien in einer demokratisch verwalteten Industriegesellschaft auf Absatz angewiesene Wirtschaftsunternehmen sind, dann passen sie sich in extremer Weise den vermeintlichen Interessen ihrer Rezipienten an."¹⁾

Die These vom Anpassungsjournalismus ist in mehreren empirischen Arbeiten formuliert und untersucht worden, in jüngster Zeit vor allem von Hans Dieter Müller²⁾, Horst Holzer³⁾ und Glotz/Langenbucher⁴⁾. Während Müller und Holzer zu dem Ergebnis kommen, daß sich Verlagsobjekte des Hauses Springer bzw. deutsche Illustrierte in gesellschaftspolitisch bedenklichem Ausmaß an die Interessen ihrer Leser anpassen, kommen Glotz/Langenbucher zu dem Ergebnis, daß sich Tageszeitungen in gesellschaftspolitisch bedenklichem Ausmaß nicht an die Interessen ihrer Leser anpassen.

-
- 1) Formuliert nach Holzer, H., Facsimile - Querschnitt durch die Quick, München/Bern 1968, S. 6;
vgl. auch Müller, W.C., Die Zeitschrift als Gegenstand der Publizistikwissenschaft, Vortrag vom 7. 2. 1966, wiedergegeben in: Fachverband Publizistik- und Zeitungswissenschaft, Zur Lage von Publizistik- und Zeitungswissenschaft in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, Berlin 1967, S. 337 - 345, insbes. S. 343;
vgl. auch Gerber, C.P., Stosberg, M., Die Massenmedien und die Organisation politischer Interessen, Bielefeld 1969, S. 40.
 - 2) Vgl. Müller, H.D., Der Springer-Konzern, Eine kritische Studie, München 1968.
 - 3) Vgl. Holzer, H., Illustrierte und Gesellschaft, Freiburg 1967;
vgl. Holzer, H., Massenkommunikation und Demokratie in der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 1969.
 - 4) Vgl. Glotz, P., Langenbucher, W., Der mißachtete Leser, Köln 1969.

Für Müller ist der Anpassungsjournalismus ein Schlüsselbegriff seiner Studie. Er findet den Anpassungsjournalismus verwirklicht:

- beim Verleger August Scherl: "Anpassung an den Massengeschmack";¹⁾
- im Hugenberg-Konzern: "Einschmelzung des Anpassungsjournalismus in ein System entschiedener politischer Zwecke";²⁾
- in der Hör-Zu-Konzeption: "selbsterwählte plebiszitäre Führerrolle durch Anpassung an den Massengeschmack";³⁾ "Anpassungsmaschine";⁴⁾ "der Anpassungsmechanismus, nun auch mit dem Instrumentarium eines modernen Computerbestückten Marketing ausgestattet";⁵⁾
- in der Bild-Konzeption: "die allen Springer-Objekten eigentümliche Phase der Anpassung an die Bedürfnisse des Marktes";⁶⁾ "eine ziemlich genaue Anpassung an das Leseverhalten des Normallesers";⁷⁾ "Das Erfolgsrezept war in zäher Anpassung gefunden".⁸⁾

Müller sieht in der Geschichte der modernen Publizistik den "alten erbitterten Streit zwischen Aufklärungsjournalismus und Anpassungsjournalismus".⁹⁾ Müller macht aber klar, daß sich Aufklärung und Anpassung nicht notwendig völlig ausschließen. In einer Anmerkung zur Übernahme der Ullstein-Gruppe durch den Springer-Konzern schreibt er,

1) Müller, H.D., a.a.O., S. 21.

2) Ders., a.a.O., S. 24.

3) Ders., a.a.O., S. 59.

4) Ders., a.a.O., S. 60.

5) Ders., a.a.O., S. 62.

6) Ders., a.a.O., S. 76.

7) Ders., a.a.O., S. 79.

8) Ders., a.a.O., S. 80.

9) Ders., a.a.O., S. 208.

diese Transaktion "machte jedenfalls die Hoffnung auf einen zweiten starken Zeitungskonzern, der seiner Tradition nach Geschäftssinn mit liberalem Geist, Massenpublizistik mit der Tendenz zur Aufklärung verbunden hatte, endgültig zunichte. Es blieb die eine große, konkurrenzlose Maschine der Anpassung an die Verhältnisse, wie sie nun einmal sind."¹⁾

Holzer findet die Ursache des Anpassungsjournalismus in der politökonomischen Analyse der bundesrepublikanischen Gesellschaft. Das entscheidende Problem im Verhältnis von Massenkommunikation und Demokratie in der modernen Industriegesellschaft sei das "grundsätzliche Dilemma" der Massenmedien, einerseits öffentliche Institutionen mit einem von der Verfassung legitimierten Auftrag sein zu wollen und andererseits hart konkurrierende, gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen sein zu müssen.²⁾ Kommunikationsunternehmen gehorchten wie alle anderen Unternehmen auch den Gesetzen der kapitalistischen Produktion. Das Prinzip dieser Produktion heiße Profitmaximierung.³⁾ Der Profit der Medien stamme fast ausschließlich aus dem Insertionsgeschäft. Dieses sei nur dann lukrativ, wenn der Werbung große Publika angeboten werden könnten. Dies sei nur dem Medium möglich, das "sich in extremer Weise den vermeintlichen - nicht zuletzt von den Massenmedien selber indoktrinierten und manipulierten - Interessen des Publikums anpaßt."⁴⁾

1) Müller, H.D., a.a.O., S. 224.

2) Vgl. Holzer, H., a.a.O., 1969, S. 68.

3) Vgl. Holzer, H., a.a.O., 1969, S. 70.

4) Ders., a.a.O., 1969, S. 79.

Der Zusammenhang "zwischen dieser profitablen Ausbeutung der ökonomisch, politisch und kulturell unterprivilegierten Situation der meisten Leser und deren Deutung jener Exploitation als wahren Dienst am Kunden" manifestiere sich im Terminus 'Anpassungsjournalismus' - Holzer: "ein journalistisches Prinzip, das keineswegs der Rückgratlosigkeit der Produzenten, sondern purer ökonomischer Notwendigkeit entspricht."¹⁾

Dieser Kritik am Journalismus der Massengesellschaft, an seiner Anpassung, an seinem Warencharakter, setzen Glotz/Langenbucher ihre "Kritik dieser Kritik am Journalismus"²⁾ entgegen. Sie halten eine derartige Pressekritik, die die Anpassung an die empirisch feststellbaren Bedürfnisse der Leser verdammt, für nicht vereinbar mit dem System der Repräsentativdemokratie: "Instanzen, die über 'wahre' und 'falsche' Bedürfnisse, über 'objektive' und 'manipulierte' Interessen entscheiden, sind aber innerhalb dieses Systems fraglos etwas ganz und gar Unakzeptables."³⁾

Glotz/Langenbucher finden im Selbstverständnis vieler Verleger und Journalisten "pseudodemokratische, bürgerlich-liberal-elitäre, anti-aufklärerische Elemente". Die geläufige Kritik unseres Kommunikationssystems sei "ein Lamento über die verhassten Kommunikationsbedürfnisse der 'Konsumenten'".⁴⁾

1) Holzer, H., a.a.O., 1968, S. 8.

2) Glotz, P., Langenbucher, W., a.a.O., S. 10.

3) Dies., a.a.O., S. 10 ff.

4) Dies., a.a.O., S. 11.

Glötz/Langenbacher kommen bei der Betrachtung des Angebotes der deutschen Tagespresse zu dem Schluß, daß sich die Journalisten nicht zu viel, sondern entscheidend zu wenig den Bedürfnissen ihrer Leser anpassen - was sich z. B. deutlich zeige an esoterischen Wirtschafts- und Feuilleton-Seiten. Deshalb fordern sie von Verlegern und Redakteuren jene konsequente Umorientierung, die in anderen Bereichen der modernen Industriegesellschaft längst im Zeichen des 'Marketing' stattgefunden habe: "Man sollte endlich begreifen, daß auch der Journalismus von diesem Marketing-Denken lernen kann. Die Zukunft der Zeitung liegt in einem systematisch geplanten Kommunikations-Marketing."¹⁾

Bei Glötz/Langenbacher wird deutlich, wie die beiden Begriffe 'Kommunikations-Marketing' und 'Anpassungsjournalismus' zwei Seiten eines Sachverhaltes widerspiegeln.²⁾ Beide Begriffe bezeichnen die journalistische Arbeit, nur mit wechselnder Perspektive: einmal vom Kommunikator, einmal vom Rezipienten her gesehen.

Die bisherigen Untersuchungen zur Anpassungs-These zeigen vor allem, wie die Inhalte den Bedürfnissen der Rezipienten

1) Glötz, P., Langenbacher, W., a.a.O., S. 152.

2) Manche Autoren geben dem Terminus 'Anpassungsjournalismus' einen umfassenderen und komplexeren Inhalt, der noch über die Betrachtung journalistischer Absatzorientierung hinausgeht. Die Grenzen, die einer Prüfung der Hypothese vom Anpassungsjournalismus durch ihre ausschließliche Behandlung als Absatzproblem gesetzt sind, sollen erst nach der Vorstellung des Marketing-Konzeptes und nach seiner Übertragung auf die Absatzprobleme von Presseunternehmen bei der Präzisierung der Hypothese für die empirische Fallstudie diskutiert werden. Vgl. Kapitel 41, S. 95.

mehr oder weniger angepaßt sind. Diese Untersuchung will nun aus der anderen Perspektive zeigen, wie die Inhalte den Bedürfnissen der Rezipienten mehr oder weniger angepaßt werden. Erst eine derartige redaktionelle Forschung zeigt das Selbstverständnis der Journalisten gegenüber Absatz-Problemen, zeigt Mechanismen des Kommunikations- und Redaktions-Marketing, zeigt die Voraussetzungen und Folgen jenes modernen Absatz-Denkens von Kommunikations-Unternehmen, das von Kaufleuten des Journalismus als 'Kommunikations-Marketing' und von Kritikern des Journalismus als 'Anpassungs-Journalismus' bezeichnet wird.

2 Zeitungswissenschaft und Marketing
=====

21 Die bisherige Behandlung von Absatzproblemen in der
 Zeitungswissenschaft

Ein historischer Rückblick - von den Anfängen der Zeitungswissenschaft bis heute - soll zeigen, in welcher Weise bisher absatzwirtschaftliche Probleme in der Zeitungswissenschaft behandelt worden sind. Der Sinn dieser Darstellung liegt nicht darin, marketing-ähnliche Aktivitäten früherer Kommunikations-Unternehmen zu schildern. Sondern diese Rückschau verfolgt einzig den Zweck, die traditionsreiche, kontinuierliche Beschäftigung der Zeitungswissenschaft mit absatzwirtschaftlichen Fragen zu skizzieren.

In seiner "Geschichte der deutschen Zeitungswissenschaft"¹⁾ nennt Otto Groth zahlreiche Wissenschaftler, die Wirtschafts-Probleme behandelt haben. Absatzwirtschaftliche Überlegungen lassen sich schon bei den frühesten Zeitungswissenschaftlern finden. So berichtet Otto Groth von Paul Jacob Marperger (1656 - 1730), dessen Zeitungslehrbuch sei "reich an praktischen Winken, so mahnte er die Verleger, die Zeitung recht pünktlich zum Postabgang fertig zu machen, er riet ihnen, in großen Städten mehrere Verteilungsstellen einzurichten u. a. m."²⁾

Doch solche Betrachtungen finden sich bis Mitte des 19. Jahrhunderts nur vereinzelt. Zusammenfassend sagt Groth über die

1) Groth, O., Die Geschichte der deutschen Zeitungswissenschaft, München 1948.

2) Ders., a.a.O., S. 35.

damalige Zeitungskunde: "Aber volks- und privatwirtschaftliche Betrachtungen aus dem Zeitungs- und Zeitschriften-Gewerbe sind selten und entbehren des Zusammenhangs."¹⁾ Der Grund: Die unverändert handwerkliche Produktion auf geringem technisch-wirtschaftlichem Niveau. Und außerdem erschienen die absatzpolitischen Fragen in "Zeiten, die in erster Linie pädagogisch interessiert oder politisch hocherregt waren - irrtümlicherweise - als kaum der Beachtung wert..."²⁾

Erst ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gewannen Technik und Wirtschaft für die Presse ein größeres Gewicht. Die Wirtschaft entdeckte die Möglichkeit und die Notwendigkeit der Werbung, das Anzeigen-Aufkommen stieg, die Anzeigen-Erlöse überflügelten schon damals bei einem Großteil der Presse die Vertriebs-Erlöse - erhöhte Anzeigen-Einnahmen erlaubten die Senkung der Abonnementspreise. Dadurch erschloß sich die Presse weitere Leserkreise und neue Leserschichten, die nicht allein mit niedrigeren Preisen, sondern vor allem durch veränderte redaktionelle Angebote gewonnen werden mußten. Diese Entwicklung kulminierte in Deutschland im Kampf der "Gesinnungspresse" gegen die "Geschäftspresse", also gegen den neu aufkommenden Zeitungstyp des Generalanzeigers. Groth summiert: "Über Existenz und Erfolg des Unternehmens entschied in erster Linie nicht mehr das Talent des Publizisten, sondern das Kapital des Verlegers."³⁾

In dieser Zeit, gegen Ende des 19. Jahrhunderts, hielt die Zeitungswissenschaft Einzug in die deutschen Hochschulen. Ihre namhaften Förderer waren überwiegend Wirtschaftswissenschaftler. Als 'Pioniere' der Zeitungswissenschaft gelten Groth - neben Prutz - Knies und Schäffle, die "beiden hervorragenden Nationalökonomen und Soziologen, die zwar noch keine

1) Groth, O., a.a.O., S. 192.

2) Ders., a.a.O., S. 192.

3) Ders., a.a.O., S. 210.

'Zeitungswissenschaft' begründet, wohl aber die wichtigsten Bausteine für die Theorie einer solchen herbeigeschafft haben" und "als Dritter im Bunde der gelehrten National-Ökonomen, die ihre Kraft schon früh der Erforschung der Zeitung widmeten, Karl Bücher".¹⁾

Knies betrachtete die Presse als Verkehrsmittel: sie diene der Beförderung von Nachrichten. Für sie gelten die gleichen Gesetze wie für den Transport von Personen oder Sachmitteln. Aus den Gedanken über den Vertrieb öffentlicher Nachrichten prognostizierte Knies schon zu Beginn des modernen Zeitungswesens die Tendenz zur Massenfabrikation im Großbetrieb mit Massen-Auflagen.²⁾

Auch Schäffle, der Presseunternehmen als Hersteller symbolischer Güter ansah, analysierte die Tendenz zum Großverlag. Schäffle: "Der Kapitalbedarf der Verlagsindustrie steigert sich in Gestalt eigentümlicher starker Betriebsvorschüsse für das Darstellungsmaterial, für Druck und Satz, für Herstellung der Platten usw. Einzelne sehr kostspielige Elemente der Produktion: das Originalmanuskript, die Originalzeichnung, die Illustration, die Originalkorrespondenz, das Originaltelegramm, kosten nämlich nur einmal, ob die Vervielfältigungszahl der 'Exemplare' groß oder klein ist, - die Größe der 'Auflagen' verwohlfeilert also die Stückkosten, daher eine der Verlagsindustrie eigentümliche Neigung zu stoßweiser Massenproduktion in großen Auflagen, großer 'Verlag'!"³⁾

1) Groth, O., a.a.O., S. 282.

2) Vgl. Knies, K., Der Telegraph als Verkehrsmittel, Tübingen 1857.

3) Schäffle, A.E.F., Das gesellschaftliche System der menschlichen Wirtschaft, 3. Aufl., Bd. II, Tübingen 1873, S. 132.

Karl Bücher hat - immer kritisch und manchmal überscharf - die Zusammenhänge zwischen dem Absatzdenken der Presse-Unternehmen und der redaktionellen Gestaltung gesehen und kommentiert. Bücher urteilt: "Das ärgste Gebrechen der modernen Zeitung ist ihre Eigenschaft als kapitalistische Unternehmung".¹⁾ Bücher hält die "Zusammenkopplung eines den edleren Zielen der Menschheit dienenden Stoffes mit Ankündigungen privaten Erwerbsinteresses" für unerträglich, weil korruptionsanfällig. Seine Einschätzung des Presse-Marktes kennzeichnet sein berühmter Ausspruch, "daß durch die ganze Presse hin die Zeitung jetzt den Charakter einer Unternehmung hat, welche Anzeigenraum als Ware produziert, die nur durch einen redaktionellen Teil absetzbar wird."²⁾

Bücher spricht in aller Deutlichkeit von der Aufgabe der Redaktion für die Absatzpolitik des Presseunternehmens: "Der redaktionelle Teil ist bloßes Mittel zum Zweck. Dieser besteht allein in dem Verkauf von Anzeigenraum; nur um für dieses Geschäft möglichst viele Abnehmer zu gewinnen, wendet der Verleger auch dem redaktionellen Teile seine Aufmerksamkeit zu und sucht durch Ausgaben für ihn seine Beliebtheit zu vergrößern."³⁾ An dieser Stelle aber endet leider das Interesse von Bücher - welchen Anteil die Redaktion am Absatzerfolg hat und welche Mittel ihr zur Verfügung stehen, den Absatzerfolg zu beeinflussen, hat Bücher weder präskriptiv noch deskriptiv beschrieben. Angaben zum Management eines Zeitungsunternehmens, zur absatzorientierten redaktionellen Gestaltung, macht er nicht.

1) Bücher, K., Die Zukunft der deutschen Presse, in: Hönn, K., Der Kampf des deutschen Geistes im Weltkrieg, Gotha 1915, S. 174 ff.

2) Ders., Gesammelte Aufsätze zur Zeitungskunde, Tübingen 1926, S. 397.

3) Ders., Zur Frage der Pressereform, Tübingen 1922, S. 405.

Solche Überlegungen finden sich aber in der Literatur von Praktikern, die seinerzeit ihre Erfahrungen als Verleger, Redakteure, Autoren etc. niedergelegt haben. Groth nennt von ihnen vor allem Wehle¹⁾ und Löbl²⁾. Wehles Werk beschäftigt sich mit zahlreichen betriebswirtschaftlichen Problemen, z. B. der Verwaltung eines Verlages, der Einführung einer neuen Zeitung, den Grenzen des - u. a. von Bücher formulierten - 'Gesetzes der Massenproduktion', der optimalen Unternehmensform eines Verlages (ob GmbH, Aktiengesellschaft o. ä.).

Löbl hat das Anzeigengeschäft deutlich als das charakterisiert, was es wirklich ist: nicht ein Verkauf von weißem Papier, von freiem Raum, sondern der Verkauf der "Publizitätskraft" eines Blattes. Seine Publizitätskraft gewinnt ein Blatt durch finanzielle, vor allem aber auch durch redaktionelle Anstrengungen.³⁾

Damit hat schon Löbl das Thema dieser Arbeit vorweggenommen: wie beeinflussen redaktionelle Leistungen die wirtschaftlichen Erfolge eines Verlages? Löbl fragt sich dabei nicht, welche Mittel dem Verleger zur Optimierung des Gesamt-Erfolges zur Verfügung stehen, sondern er argumentiert aus der Sicht des Journalisten. Der Journalist ist Produzent des Textes. Sein Produkt, die Zeitung, kann er variieren mit den verschiedensten journalistischen Mitteln. Löbl diskutiert dabei Faktoren der "journalistischen Praxis"⁴⁾ wie die Einteilung der Rubriken, den journalistischen Stil, Titel, Erscheinungsweise, Umfang und Format.

1) Vgl. Wehle, J.H., Die Zeitung, I. und II. Aufl., Wien 1883.

2) Vgl. Löbl, E., Kultur und Presse, Leipzig 1903.

3) Vgl. Löbl, E., a.a.O., S. 160 ff.

4) Vgl. Löbl, E., a.a.O., S. 110.

Frühe Hinweise auf die Zusammenhänge von redaktionellem und wirtschaftlichem Erfolg, die jedoch von anderen zeitungswissenschaftlichen Autoren nicht aufgegriffen und weitergeführt worden sind.

Andere herausragende theoretische oder empirische Arbeiten über Absatzprobleme der Verlage finden sich in der Literatur bis 1930 kaum. Karl Bömer¹⁾ kommt zu dem Schluß, daß Untersuchungen über die Kardinalfrage, "die Frage nach den allgemeinen Wirtschaftsgesetzen der Zeitungsunternehmung und den verschiedenen Problemen, die sie beherrschen ... einen großen Umfang nicht einnehmen und beachtliche Forschungsergebnisse ebenso wenig gezeigt haben ..." ²⁾ und deshalb fällt Bömer "trotz der vielen und zum Teil inhaltlich sehr wertvollen Versuche auf dem Gebiete der Literatur über die Zeitungswirtschaft ... ein etwas pessimistisches Urteil über den Stand der Forschung ..." ³⁾

Das gilt auch und ganz besonders für die Behandlung des Vertriebswesens, von der Bömer feststellt: "Wir sehen also, daß die Literatur über das Vertriebswesen als ein Glied der Zeitungswirtschaft viele Fragen, ja man darf wohl sagen, die grundlegenden Fragen offen gelassen hat." ⁴⁾ Keiner der von Bömer vorgestellten Autoren, die sich zu Vertriebsfragen geäußert haben, hat das gezielte Zusammenspiel von Redaktion und Vertrieb bedacht bzw. behandelt. Auch Bömer sieht die Bedeutung des Vertriebs in einem Zeitungsunternehmen nur darin, "gestützt auf eine geschickte Propaganda und Bezugswerbung die Zeitung zu den Konsumenten" zu bringen ⁵⁾ -

1) Bömer, K., Bibliographisches Handbuch der Zeitungswissenschaft, Leipzig 1929.

2) Ders., a.a.O., S. 66.

3) Ders., a.a.O., S. 71.

4) Ders., a.a.O., S. 89.

5) Ders., a.a.O., S. 87.

die Überlegung, die Gestaltung des redaktionellen Angebotes als wesentliche und wirkungsvollste Vertriebsunterstützung zu interpretieren, fehlt.

Trotz solcher Lücken bleibt festzuhalten, daß die Zeitungskunde in Deutschland entscheidende Anstöße zu einer systematischen Zeitungstheorie den Wirtschaftswissenschaften verdankt und "man versteht, daß der Gedanke, die junge, innerlich schwache und eigentlich noch heimatlose Zeitungskunde, die auch ihre erste Gelehrtenpflege bei Nationalökonomen gefunden hatte, auf den Hochschulen der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften einzugliedern, Anhänger fand und auch da und dort verwirklicht wurde."¹⁾

Die enge, selbstverständliche und fruchtbare Zusammenarbeit der Zeitungs- und Wirtschaftswissenschaftler hat sich in den Dreißiger und Vierziger Jahren gelockert, andere Themen traten in den Vordergrund; in den Fünfziger und Sechziger Jahren hat sich das Hauptinteresse der Zeitungswissenschaft auf nichtökonomische Themen verlagert. Dennoch finden sich in der modernen Zeitungswissenschaft, bei der Münchner Schule, aber auch bei anderen Kommunikationsforschern, immer wieder Überlegungen zu kommunikationswirtschaftlichen Problemen. Ihre Bedeutung für die vorliegende Arbeit ergibt sich jedoch erst aus der Antwort auf die zentralen Fragen:

Was ist Marketing?

Was ist Kommunikations-Marketing?

Was ist Redaktions-Marketing?

Die Antwort geben die folgenden Kapitel.

1) Groth, O., a.a.O., S. 333.

22 Marketing als modernes absatzwirtschaftliches Konzept

In kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten der letzten Jahre ist gelegentlich von Marketing die Rede. In ihnen ist aber nicht deutlich geworden, daß Marketing mehr ist als ein Schlagwort oder ein Kürzel für eine moderne Unternehmensphilosophie, die sich gegenwärtig mit einiger Verspätung gegenüber der Konsumgüterindustrie mehr und mehr auch in der Kommunikations-Industrie durchsetzt.

Einige Kritiker behaupten, daß sich Kommunikations-Unternehmen heute der modernsten Erkenntnisse des Marketing bedienen¹⁾; andere Beobachter erklären das Gegenteil²⁾. Die wiederholten Versuche in unserem Fach, derartige betriebswirtschaftliche bzw. Absatz-Probleme zu behandeln und dabei den Erkenntnisstand der Betriebswirtschafts- bzw. Absatzlehre nur flüchtig zur Kenntnis zu nehmen, sind unbefriedigend geblieben. Zwar fehlt es, wie in den gesamten Sozialwissenschaften, so auch in der Betriebswirtschaftslehre an empirisch gehaltvollen Theorien - entsprechend ist eine Theorie des Marketing nicht vorhanden³⁾. Dennoch kann eine zeitungswissenschaftliche Analyse der Absatzpolitik von Kommunikations-Unternehmen von den Begriffen, Definitionen, Kategorien, Denkweisen und dem empirisch gewonnenen Wissen der Absatzlehre profitieren: die Analyse gewinnt an terminologischer Sicherheit und an Sachkunde.

1) Vgl. z. B. Holzer, H., a.a.O., 1969.

2) Vgl. z. B. Glotz, P., Langenbucher, W., a.a.O.

3) Vgl. Ladendorf, J., Harvard in Deutschland, Interview mit Professor Jürgen Ladendorf, in: absatzwirtschaft, H. 19, 1. Oktoberausgabe, 1970, S. 9 ff, S. 12: "Die Versuche in Europa und vielleicht auch in den Vereinigten Staaten, eine Marketing-Theorie aufzubauen, sind m. E. noch sehr unbefriedigend. Ich würde sogar so weit gehen und kategorisch behaupten, daß es eine Marketing-Theorie nicht gibt, die für die Marketingpraxis relevant ist."

Begriff und Begriffs-Inhalt von Marketing sind komplex und kontrovers. Das Wort taucht bereits im 19. Jahrhundert auf - damals in USA als Synonym für Absatz. Inzwischen hat sich seine Bedeutung wesentlich gewandelt - in der gleichen Weise, in der sich auch die Absatz-Probleme der Privatwirtschaft gewandelt haben.

Dieser beileibe nicht sensationelle, sondern eher kontinuierliche Wandel läßt sich seit mehr als hundert Jahren beobachten. Zu allen Zeiten mußte und muß ein erfolgreicher Betrieb sowohl in der Produktion wie im Absatz leistungsfähig sein. Aber die Gewichte haben sich verschoben. Früher war der Engpaß die Produktion: auf sie konzentrierten sich die stärksten Anstrengungen. Der Fortschritt ermöglichte die Massenproduktion, diese zwang zu Massenabsatz, dieser führte zu gesättigten Märkten - und seither ist der Engpaß der Absatz. Der Fortschritt in den Produktionstechniken erforderte einen adäquaten Fortschritt der Absatztechniken.

Die Blickrichtung hat sich dadurch geändert: früher ging sie vom Produkt zum Markt, heute vom Markt zum Produkt. Mit anderen Worten: "Die Verbraucher sollen nicht das kaufen, was die Hersteller produzieren, vielmehr soll das produziert werden, was die Verbraucher gerne kaufen möchten."¹⁾ Diese neue Sicht der Unternehmensaufgabe ist der Kern einiger Definitionen von Marketing. Hammel z. B. fand auf der Suche nach einer möglichst umfassenden Definition: "Marketing ist eine betriebliche Denkweise, die den Markt in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt."²⁾

1) Hammel, W., Das System des Marketing - dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg 1963, S. 17.

2) Ders., a.a.O., S. 16.

Aber Marketing ist nicht nur eine neue Denkweise, es ist darüberhinaus auch eine neue Handlungsweise. Dies zeigt die differenzierte Definition von Nieschlag: "Nach neuerer Anschauung ist Marketing eine bestimmte Grundeinstellung zu den absatzwirtschaftlichen Aufgaben, die in den Unternehmen gestellt sind, eine Denkweise, die in der Erarbeitung und Verwirklichung einer ganz bestimmten, in sehr umfassender Weise fundierten absatzwirtschaftlichen Konzeption für Güter und Dienstleistungen ihren Ausdruck findet. Marketing in diesem Sinne ist durch eine schöpferische Komponente gekennzeichnet, mit deren Hilfe man einem Produkt oder einem Unternehmen Zugang zum Markt zu verschaffen und alle Widerstände im vorhinein auszuräumen sucht. Das Marketing im modernen Sinne beschäftigt sich mit der Suche, der Entwicklung und dem Ausbau von Produkt- und Firmmärkten - freilich auf der Grundlage eingehender Forschung und unter sehr bewußtem Einsatz der zur Verfügung stehenden Instrumente und Institutionen."¹⁾

Marketing ist also beides: eine neue Denkweise und eine neue Handlungsweise. Kennzeichen der neuen Denkweise ist, daß sie marktgerichtet ist - dies nicht verstanden "als eine Art Kapitulation vor den Wünschen und Eigenarten der Abnehmer"²⁾, sondern interpretiert als ein schöpferisches und dabei "aggressives Vorgehen, worin häufig das Merkmal des Marketing schlechthin erblickt wird".³⁾

-
- 1) Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft? In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 15. Jg., 1963, S. 549 ff, S. 551 f.
 - 2) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, 3. Aufl., Berlin 1970, S. 56 f.
 - 3) Nieschlag et al., a.a.O., S. 57, (Unterstreichung im Original kursiv - Anm. d. Verf.).

Kennzeichen der neuen Handlungsweise ist, daß sie systematisch ist: "Neues Marketing ist ein systematisches Marketing."¹⁾ Die betrieblichen Absatzprobleme werden nicht länger intuitiv und kursorisch gelöst, sondern unter möglichst systematischem Einsatz aller Marketing-Instrumente, jener Mittel, die ein Unternehmen zur Planung, Realisierung und Kontrolle seiner Marketing-Konzeption benutzen kann. Im System des Marketing²⁾ gibt es Instrumente der Information - die Marketing-Forschung - und Instrumente der Aktion - den Marketing-Mix; dieser besteht in der Gestaltung von Produkt, Preis, Werbung und Verkauf.³⁾ Marketing derart verstanden als eine systematische Handlungsweise verlangt den bewußten, geplanten und zielorientierten Einsatz aller verfügbaren Marketing-Instrumente.

Nach diesem modernen Konzept, wie es hier kurz skizziert worden ist, ist Marketing eine Absatzpolitik, deren Denkweise marktgerichtet und aggressiv und deren Handlungsweise marktgerecht und systematisch ist.⁴⁾ Dieses Marketing-Konzept ist in Deutschland vor allem von Nieschlag entwickelt und ausgebaut worden.⁵⁾ Es entspricht einer wissenschaftlichen Position, die verlangt, die Lehre vom Marketing solle funktional, operational und entscheidungsorientiert sein.

-
- 1) Hammel, W., a.a.O., S. 18, (Unterstreichung im Original kursiv - Anm. d. Verf.).
 - 2) Vgl. die Darstellungen bei Hörschgen, H., Der zeitliche Einsatz der Werbung, Stuttgart 1967, S. 19 ff.
 - 3) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Band, 12. Aufl., Der Absatz, Berlin 1970.
 - 4) Diese Formulierung deckt sich zum Teil mit der Definition von Weinhold, der Marketing bezeichnet als eine "marktgerichtete und marktgerechte Unternehmungspolitik" - Vgl. Weinhold, H., Marketing in Wirtschaft und Handel, in: Kriterion, Nr. 29/30, Juni/Sept. 1963, S. 11.
 - 5) Eine umfassende Darstellung hierzu findet sich in Nieschlag et al., a.a.O., S. 49.

Die funktionale Marketing-Lehre betrachtet den Absatz als eine betriebliche Funktion ('Aufgabenkomplex'), die durch den Einsatz von Marketing-Instrumenten erfüllt wird. Eine andere, im Prinzip leicht in den funktionalen Ansatz integrierbare Perspektive haben der institutionelle und der warenkundliche Ansatz. Der eine betrachtet Marketing von den verschiedenen Trägern des Absatzes, der andere von den verschiedenen Produktgruppen her.

Die operationale Marketing-Lehre setzt sich das Ziel, Handlungswissenschaft zu sein: ihre Aussagen sollen als Grundlage für das praktische unternehmerische Handeln dienen können. Mit dieser Forderung greift die Marketing-Lehre ein Postulat der modernen Betriebswirtschaftslehre auf, die sich in einer Übergangsphase von der verstehenden zur operationalen Theorie befindet.¹⁾

Die entscheidungsorientierte Marketing-Lehre resultiert beinahe zwingend aus dem funktionalen und operationalen Ansatz²⁾. Eine Marketing-Lehre, die Handlungsweisen der Unternehmensführung analysieren (funktionaler Ansatz) und Handlungsanweisungen für die Unternehmensführung geben (operationaler Ansatz) will, bedient sich beim gegenwärtigen Stand der Betriebswirtschaftslehre und der gesamten Sozialwissenschaften zur Analyse und Anweisung am besten

1) Vgl. Schneider, E., Status - Der Weg der Betriebswirtschaftslehre in den letzten 25 Jahren, abgedruckt in: Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft, Ausgewählte Aufsätze, Tübingen 1964, S. 452 - 457, insbes. S. 454.

2) Vgl. Dichtl, E., Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967.

der deskriptiven und präskriptiven Entscheidungstheorie.¹⁾ Denn Entscheidungen sind als Teil des Informations-Verhaltens der Organisation 'Unternehmung' sowohl der empirischen Analyse als auch der normativen Anweisung besonders gut zugänglich; dies deshalb, weil Entscheidungen bereits eine Abstraktion der komplexen Wirklichkeit sind und mehr oder weniger rational sind - genauer gesagt: rational sein können (deskriptiv) oder rational sein sollen (präskriptiv).

Zusammenfassend: Die moderne Marketing-Lehre ist funktional, operational und entscheidungsorientiert zugleich. Sie versteht unter Marketing eine Absatzpolitik, die als Teil der gesamten Unternehmenspolitik in ihrer Denkweise marktgerichtet und aggressiv und in ihrer Handlungsweise marktgerecht und systematisch ist. Die moderne Marketing-Lehre betrachtet - sowohl deskriptiv als auch präskriptiv - Marketing als eine Summe von Entscheidungen des Marketing-Managements über den optimalen, integrierten Einsatz der verfügbaren Marketing-Instrumente.

1) Vgl. Menges, G., Grundmodelle wirtschaftlicher Entscheidungen - Einführung in moderne Entscheidungstheorien unter besonderer Berücksichtigung volks- und betriebswirtschaftlicher Anwendungen, Köln/Opladen 1969, S. 6. Vgl. Etzioni, A., Soziologie der Organisation, München 1967, S. 52 f.

23 Kommunikations-Marketing als Ausdruck absatzorientierten Verhaltens von Kommunikations-Unternehmen

Die Eingrenzung des Marketing auf Kommunikations-Marketing ist definitorisch einfach: Wenn Marketing eine bestimmte Denk- und Handlungsweise von Unternehmen bedeutet, dann bedeutet Kommunikations-Marketing eine bestimmte Denk- und Handlungsweise von Kommunikations-Unternehmen. Diese Definition ist nur dann brauchbar, wenn solche zentralen Marketing-Begriffe wie Unternehmen, Produkt, Markt, etc. sinnvoll auf den Kommunikations-Bereich übertragen werden können. Was ist ein Kommunikations-Unternehmen, ein Kommunikations-Produkt, ein Kommunikations-Markt, etc.?

Marketing ist nicht auf die Industrie und nicht auf physische Produkte beschränkt.¹⁾ Der Wirtschaftspublizist H. Gross, ein früher und prominenter Verfechter der Marketing-Idee, bezeichnet Marketing ganz global als "die Lehre und Praxis der Schaffung von Verwendbarkeiten und Diensten in der Gestalt von Gütern und Leistungen, die sich aus den Wünschen der Verbraucher ableiten lassen."²⁾ Deshalb ist es unerheblich, ob es sich im Einzelfall um ein Marketing für Kommunikations-Produkte (wie z. B. eine Zeitschrift) oder für Kommunikations-Leistungen (wie z. B. ein Fernsehprogramm) handelt.³⁾

1) Vgl. Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960, S. 14.

2) Ders., a.a.O., S. 13.

3) Vgl. Engelhardt, W., Grundprobleme der Leistungslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, Februar 1966, S. 158 ff. Dort heißt es, der Begriff der Leistung umfasse "entweder als Begriff des Handelns die produzierende Tätigkeit oder aber als ein Begriff des Seins das Ergebnis dieser Tätigkeit, das erstellte Produkt."

Grundsätzlich kann sich Marketing auf jedes Medium beziehen, gleichgültig, in welcher Form die Botschaft (= 'Kommunikations-Produkt') beim Rezipienten (Kunden) ankommt. Problematisch dagegen ist die Definition des Kommunikations-Unternehmens. Marketing wird bisher überwiegend als erwerbswirtschaftliche Aktivität verstanden. Nun werden aber in der Bundesrepublik und in zahlreichen anderen Ländern Kommunikations-Inhalte zu einem bedeutenden Teil von Nicht-Gewinn-orientierten Organisationen hergestellt - z. B. Funk und Fernsehen von Anstalten öffentlichen Rechts.

Es gibt Tendenzen, den Begriff Marketing so weit auszudehnen, daß er jene Aktivitäten von Organisationen aller Art einschließt, die auf die Gewinnung und Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder bzw. Nutznießer der jeweiligen Organisation ('Kunden') gerichtet sind.¹⁾ Kotler und Levy beispielsweise fordern, das klassische Marketing-Konzept so auszuweiten, daß es auch das "marketing of services, persons and ideas" umfasse.²⁾

Die Autoren argumentieren, moderne Großorganisationen wie Gewerkschaften, Stiftungen, Ministerien, Kirchen und Universitäten hätten ähnliche Management-Aufgaben wie moderne Großunternehmen: "every organization performs marketing-like activities", denn "all organizations have products, markets, and marketing tools".³⁾

-
- 1) Vgl. auch die Beobachtung von Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, daß sich Marketing-Bestrebungen nicht nur in einer Marktwirtschaft, sondern auch in einer Zentralverwaltungswirtschaft durchsetzen können. - Nieschlag et al., a.a.O., S. 63.
 - 2) Vgl. Kotler, P., and Levy, S.J., Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, Vol. 33, January 1969, pp 10 - 15;
vgl. auch die Antwort darauf von Luck, D.J., in der Juli-Ausgabe, pp 53 - 63 und die Stellungnahme dazu von Kotler und Levy in der gleichen Ausgabe.
 - 3) Kotler, P., Levy, S.J., a.a.O., p. 13.

Ein derart großzügiges Marketing-Konzept wirkt zwar anregend, aber es verdeckt die wesentlichen Unterschiede in der Fähigkeit und der Bereitschaft der verschiedensten Organisationen, ihre 'Produkte' den Wünschen ihrer 'Verbraucher' anzupassen. Betrachtet man Etzionis "three organizational principles - the normative, the utilitarian and the coercive"¹⁾, dann wird erkennbar, daß ausschließlich die utilitaristischen Organisationen gegenüber ihren 'Kunden' wirklich frei und anpassungsfähig sind, nicht aber die erzwungenen (z. B. Militär, Gefängnisse) und die normativen Organisationen (z. B. Kirchen).²⁾ Das bedeutet, daß eine Organisation nur dann ein genuin 'kundenorientiertes' Marketing machen kann, wenn das Organisationsziel nicht überwiegend in der Erziehung, sondern überwiegend in der Bedürfnis-Befriedigung liegt.

Überträgt man diese Gedanken auf die Funk- und Fernseh-anstalten, dann fällt es zwar nicht leicht, sie in eine dieser drei Organisations-Formen einzuordnen; dennoch ist diesen Anstalten aufgrund ihrer Konstruktion ein so großer Spielraum gegeben in ihrer 'Produktpolitik' und der Anpassung an Publikums-Wünsche, daß sie eine marktgerichtete Unternehmens-Politik treiben können. Dies gilt gewiß nur mit Einschränkung - ein konsequent gewinnorientiertes und marktgerechtes, sozusagen 'reines' Marketing ist den Anstalten sicher nicht möglich.

1) Etzioni, A., The Active Society, A Theory of Societal and Political Processes, London/New York 1968, p. 356 - vgl. auch p. 96.

2) Der Sammelband Theorien des sozialen Wandels, Hrsg. Wolfgang Zapf, 2. Aufl., Köln 1970, enthält einen Aufsatz von Etzioni, Elemente einer Makrosoziologie, S. 147 - 176, in dem die hier genannten Begriffe und weitere zentrale Kategorien seines Ansatzes erläutert sind.

Als Kommunikations-Unternehmen können mit einiger sprachlichen Berechtigung nicht nur die Medien, sondern auch zahlreiche andere Unternehmen gelten, die ebenfalls in irgendeiner Form marktgerechte Kommunikations-Produkte oder -Leistungen herstellen und/oder anbieten. Dazu zählen einmal die diversen Handelsstufen (z. B. Kino, Kiosk) und andererseits Kommunikations-Produzenten, deren Abnehmer nicht die Öffentlichkeit ist (z. B. Werbeagenturen). Da diese Arbeit die Hypothese vom Anpassungsjournalismus in der Presse untersuchen will, beschränkt sich die Darstellung einerseits auf das Marketing von Kommunikations-Unternehmen, die journalistische Inhalte¹⁾ herstellen und gegen Entgelt einem dispersen Publikum²⁾ anbieten, und andererseits auf das Marketing von erwerbswirtschaftlichen, gewinnorientierten Presseunternehmen.

-
- 1) 'Journalistisch' im Sinne des 'journalistischen Handelns', bei Otto Groth: "ein Handeln, das von den Prinzipien der Periodizität, der Universalität, der Publizität und Aktualität ... geleitet ist". - Groth, O., Die unerkannte Kulturmacht, Band I, Berlin 1960, S. 351.
 - 2) Vgl. die Definition von Maletzke: "Unter Massenkommunikation verstehen wir jene Form der Kommunikation, bei der Aussagen öffentlich durch technische Verbreitungsmittel indirekt und einseitig an ein disperses Publikum vermittelt werden." - Maletzke, G., Psychologie der Massenkommunikation, Hamburg 1963, S. 32.

24 Redaktions-Marketing als der journalistische Teil des
Kommunikations-Marketing

Diese Arbeit ist eine kommunikationswissenschaftliche Arbeit und daher nur insoweit an Marketing-Problemen interessiert, wie sie in einem engen Zusammenhang mit der redaktionellen Gestaltung von Presse-Produkten stehen. Deshalb verzichtet diese Arbeit auf die nähere Beschreibung und Analyse der nicht-journalistischen Marketing-Instrumente (Gestaltung von Preis, Werbung und Vertrieb) und konzentriert sich auf das Instrument der Produkt-Gestaltung und das damit korrespondierende Instrument der Produkt-Forschung. Diese Einschränkung erfolgt und rechtfertigt sich außer durch die kommunikationswissenschaftliche Ausrichtung der Arbeit auch aus forschungsökonomischen Gründen. In Theorie und Praxis ist - wie bereits auf Seite 24 erwähnt - eine isolierte Betrachtung einzelner Marketing-Instrumente nicht sinnvoll, denn das "im Ergebnis dominante Charakteristikum einer Marketing-Entscheidung besteht darin, daß alle relevanten absatzwirtschaftlichen Maßnahmen optimal aufeinander abgestimmt, d. h. in eine zieladäquate, harmonische Beziehung zueinander gebracht werden".¹⁾

Diese Arbeit wird diese Forderung und Notwendigkeit beachten, aber stets aus der Sicht der Redaktion, die in einem Kommunikations-Unternehmen die Funktion der Produktgestaltung hat. D. h.: der wechselseitige Einfluß von redaktioneller Arbeit einerseits und die Gestaltung von Preis, Werbung und Vertrieb andererseits wird behandelt, nicht aber die generellen Probleme von Preisbildung, Werbung und Vertrieb in Kommunikations-Unternehmen.

1) Nieschlag et al., a.a.O., S. 59.

Erst diese Einschränkung gibt dem Begriff 'Redaktions-Marketing', der sich inzwischen in der Praktiker-Literatur durchgesetzt hat¹⁾, einen fachlich und sprachlich legitimen Sinn. Denn strenggenommen ist die Wort-Verbindung 'Redaktions-Marketing' nicht korrekt. Die Redaktion erfüllt lediglich eine von mehreren betrieblichen Funktionen; die redaktionelle bzw. Produkt-Gestaltung ist lediglich eins von mehreren Marketing-Instrumenten. Marketing ist aber immer das Marketing des gesamten Unternehmens. Will man trotzdem den Begriff Redaktions-Marketing oder redaktionelles Marketing beibehalten, dann darf man ihn nicht als Synonym für die Produktgestaltung in einem Kommunikations-Unternehmen benutzen, sondern muß ihn so weit fassen, daß er die marktgerichtete Denkweise der Redaktion und den Einsatz aller der Redaktion verfügbaren Marketing-Instrumente und deren Abstimmung auf das Marketing des Gesamt-Unternehmens beinhaltet.

Zusammenfassend: Redaktions-Marketing ist ein Teil des Kommunikations-Marketing. Es umfaßt mehr als nur die Produkt-Gestaltung in einem Kommunikations-Unternehmen. Redaktions-Marketing ist eine redaktionelle Denkweise, die marktgerichtet und aggressiv und eine redaktionelle Handlungsweise, die marktgerecht und systematisch ist, wobei die Redaktion als

1) Vgl. Ennemann, W.H., Qualitative Untersuchung der Leserschaft als Basis des Redaktionsmarketing, in: ZV + ZV, H. 42, 1969, S. 1868.
Vgl. Burda, H., "Das Redaktions-Marketing ist gehalten, die gleichbleibende Absatzchance zu sichern ...", in: Marketing der Presse - eine Umfrage der absatzwirtschaft bei fünf Führungskräften in Verlagen, absatzwirtschaft, 2. Februarausgabe, 1969, S. 25.
Vgl. Wagner, E., Wie anders denn noch als mit Redaktionsmarketing, in: ZV + ZV, H. 43, 1970, S. 2064 ff.

Marketing-Instrumente die Produkt-Forschung und die Produkt-Gestaltung einsetzt und ihr markt-orientiertes Denken und Handeln mit den anderen Funktions-Bereichen des Kommunikations-Unternehmens abstimmt.

25 Der Standort des Kommunikations-Marketing in der modernen
Kommunikations-Forschung

Faßt man die Termini 'Kommunikations-Marketing' und 'Redaktions-Marketing' so präzise, wie in den vorhergehenden Kapiteln geschehen, dann findet man zu diesem Thema fast gar keine Arbeiten - keine kommunikationswissenschaftlichen, aber auch keine betriebswirtschaftlichen. Dreppenstedt sagt es in seinem erst kürzlich erschienenen Werk in aller Deutlichkeit: "Zeitungen und Zeitschriften sind Gegenstände absatzwirtschaftlicher Tätigkeit Das hat mit Marketing zu tun und muß insofern auch die Produkte als Ware einbeziehen. Diese Gesichtspunkte sind in der bisher vorliegenden Literatur und wohl auch in der Praxis nur erst wenig berücksichtigt worden."¹⁾

Trotzdem ist dieser Themenkreis der Kommunikations-Wissenschaft der letzten 20 Jahre nicht neu und nicht fremd. Nicht neu heißt: Zeitungs- und Wirtschafts-Wissenschaftler haben das generelle Thema 'Presse und Markt' wiederholt aufgegriffen. Nicht fremd heißt: in manchen modernen zeitungswissenschaftlichen Theorie-Ansätzen hat dieser Problembestand seinen festen Platz. Beide, die bisherige wirtschaftliche wie die theoretische Diskussion, sollen hier kurz vorgestellt werden.

1) Dreppenstedt, E., Der Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt, Verlag für Buchmarkt-Forschung, Hamburg 1969, S. 6.

251 Der kommunikations-wirtschaftliche Standort

Die wirtschaftliche Diskussion kreist um die Probleme des Zeitungs-Unternehmens einerseits und des Zeitungs-Marktes andererseits. Über den Zeitungsmarkt ist unter dem Blickwinkel der Konzentration und des Wettbewerbs der Medien außerordentlich viel geschrieben worden, aber wenig mit Blick auf Kommunikations-Marketing und Redaktions-Marketing.¹⁾

Über die Probleme des Zeitungs-Unternehmens informieren - neben einigen wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten²⁾ vor allem die Schriften von Nußberger.³⁾ Er begründet die Notwendigkeit der Anpassung an die Bedürfnisse der Leser mit dem 'Wesen der Marktwirtschaft'. Ein Verleger müsse, um weiter seine publizistische Funktion ausüben zu können,

-
- 1) Koszyk, K., bedauert in seinem Aufsatz: Der Markt der Presse in Deutschland: "Die wissenschaftlichen Überlegungen (zum Thema Pressefreiheit und Marktproblematik - Anm. d. Verf.) haben sich bisher zu wenig mit den technischen und den wirtschaftlichen Bedingungen des Zeitungsmarktes beschäftigt. Hier besteht ein ausgesprochener Nachholbedarf." In: Zur Funktion und Struktur der Publizistik, Schriftenreihe zur Publizistikwissenschaft 2, Berlin 1968, S. 44.
 - 2) Vgl. z. B. Stetter, J., Das Erfolgsproblem der Zeitungsunternehmung, Mannheimer Dissertation, 1957 und Bintz, P.U., Die Kundenorientierung als organisatorisches Problem - dargestellt am Beispiel der Zeitungsanzeige, Staatswirtschaftliche Dissertation, München 1969. Einen nicht allein wirtschaftlich, sondern zugleich juristisch und soziologisch orientierten Beitrag gibt Kirchner, H.M., Die Zeitschrift am Markt - Wert und Bewertung, Frankfurt 1964; vgl. vor allem die Seiten 145 - 150 mit der Darstellung der redaktionsabhängigen Faktoren, die den Marktwert einer Zeitschrift bestimmen.
 - 3) Vgl. Nußberger, U., Dynamik der Zeitung, Stuttgart 1961 und Probleme des Zeitungs- und Zeitschriften-Verlages, Stuttgart 1966.

"eine marktgerechte Leistung bieten".¹⁾ Nußberger unterscheidet nach dem Ausmaß der Marktanpassung die 'Marktpresse' von der 'Standortpresse'. Unter 'Marktpresse' faßt er "alle Periodika, die sich grundsätzlich und praktisch in überwiegendem Maße auf die Erfordernisse des Marktes einstellen, die also auf einen selbständigen, durch die eigene Lebensauffassung bedingten Standort verzichten und dem Publikumsgeschmack vorab jene Nachrichten bringen, welche den größten Anreiz bieten."²⁾

Nußberger fällt mit dieser unglücklichen Trennung in Markt- und Standortpresse in die traditionelle Gliederung der Presse in Gesinnungs-, Nachrichten- und Geschäftszeitungen zurück. Diese Trennung ist schon deshalb nicht praktikabel - darauf weist Kieslich hin³⁾ -, weil jede Zeitung ein Geschäftsunternehmen ist; außerdem steckt in dieser Trennung die falsche Voraussetzung, daß die Einstellung auf die 'Erfordernisse des Marktes' gleichbedeutend sei mit dem Verzicht auf einen 'selbständigen Standort'. Eine derartige Annahme ist nicht nur in vielen Fällen unrichtig; sie läuft auch der Marketing-Philosophie und -Praxis zuwider.

Beide, Markt- und Standortpresse, können ihr Marketing machen; ein Standortblatt kann gutes Marketing machen und ein Marktblatt schlechtes; tatsächlich kommt Nußberger zu seiner Trennung allein durch die Beobachtung, daß die Marktpresse heute bedeutend dynamischer geführt wird, als die Standortpresse;⁴⁾

1) Vgl. Nußberger, U., 1961, a.a.O., S. 28.

2) Ders., 1961, a.a.O., S. 36.

3) Vgl. Kieslich, G., Zum Aufbau des Zeitungswesens in der Bundesrepublik Deutschland nach 1945, in: Publizistik, Jg. 8, H. 4, 1963, S. 274 - 281, S. 279.

4) Vgl. Nußberger, U., 1961, a.a.O., S. 139.

darum fordert er diese auch auf, "auf ihrem Gebiet jenen Dynamismus zu entwickeln, der für den Erfolg der Markt-Zeitung vor allem anderen verantwortlich ist".¹⁾ Die Konsequenz 'jenes Dynamismus' in der Standortpresse wäre allerdings, daß alle dynamischen Standortblätter dann unter Nußbergers Definition der Marktpresse fielen. Womit die mangelnde Erkenntniskraft dieser Unterscheidung bewiesen ist.

Doch trotz dieser Kritik ist es Nußbergers Verdienst, entschiedener als andere Zeitungswissenschaftler die Probleme des Zeitungs-Unternehmens zwischen Redaktion und Absatz behandelt zu haben. Nußberger hat 1961 als erster in unserem Fach mit dem Begriff 'Marketing' gearbeitet²⁾, als erster auch implizit Marketing als Denk- und Handlungsweise beschrieben und damit zu einem selbst für die Betriebswirtschaftslehre sehr frühen Zeitpunkt auf einen Kernpunkt hingewiesen: daß Marketing vor allem eine Frage des Führungsstils ist - eben jenes Dynamismus und jener Dynamik gegenüber den Leser-Kunden, die bereits im Titel seines Buches zum Ausdruck kommt.³⁾

1) Nußberger, U., 1961, a.a.O., S. 140.

2) Vgl. Nußberger, U., a.a.O., S. 139.

3) Vgl. Hammel, W., a.a.O., S. 18/19, der die Dynamik als "ein weiteres wichtiges Element des neuen Marketing" bezeichnet: "Neues Marketing ist ein systematisches Marketing ... Systematisches Marketing ermöglicht ein dynamisches Marketing." (Unterstreichungen im Original kursiv - Anm. d. Verf.).

252 Der kommunikations-theoretische Standort

Wagner¹⁾ nennt bei seinem Versuch einer Synopse verschiedener systematischer Darstellungen aus dem wissenschaftlichen Bereich der sozialen Kommunikation - dazu zählen Zeitungswissenschaft, Publizistikwissenschaft und Kommunikationsforschung - drei wichtige Ansätze:

den kausalen,
den funktionalen und
den kommunikativen.

Der kausale Ansatz

Diesen Ansatz vertreten Autoren wie Dovifat²⁾ und Hagemann³⁾. Ihr wissenschaftlicher Gegenstand ist der publizistische Prozeß, ihre wissenschaftliche Perspektive eine kausale: sie betrachten den Kommunikationsprozeß einseitig aus der Sicht des Kommunikators, der mit seinen Aussagen beim Rezipienten bestimmte Wirkungen erzielen will und erzielt - auf den Reiz des Kommunikators folgt die Reaktion des Rezipienten. Nach Dovifat hat der publizistische Vorgang "durch öffentlich bedingte und öffentlich bewirkte Unterrichtung und Leitung über Gesinnungskräfte zu Überzeugung und zu Tun und Handeln hinzulenken".⁴⁾

1) Vgl. Wagner, H., Ansätze zur Zeitungswissenschaft - Faktoren und Theorien, in: Festschrift für Otto Groth, Bremen 1965, S. 33 - 54.

2) Vgl. Dovifat, E., Zeitungslehre, Bd. 1, 5. Aufl., Berlin 1967.

3) Vgl. Hagemann, W., Prakke, H., Grundzüge der Publizistik Münster 1966.

4) Dovifat, E., 1967, Bd. 1, a.a.O., S. 6.

In einem derartigen Konzept, in dem "die Empfänger publizistischer Aussagen ganz einfach niemals mitgedacht worden sind"¹⁾, sondern der Blick allein auf den Publizisten und seine Intention gerichtet ist - so, als folge kausal allein aus der Meinungs-Äußerung die Meinungs-Bildung - ist für Marketing-Überlegungen kein Platz.

Dovifat nennt drei Kräfte - die geistigen, wirtschaftlichen und technischen -, die in der Zeitung wirken und den Typ der Zeitung prägen. Herrscht der publizistische Wille, dann spricht er von der "kämpfenden Gesinnungszeitung". Herrscht die Technik, dann spricht er vom "Nachrichtenblatt". Herrscht das Wirtschaftliche, das Anzeigengeschäft, dann spricht er von der "Geschäftszeitung" - dieser Typ habe seine wirtschaftlichen und technischen Verdienste, aber "in der Gesinnungsführung hat er oft versagt und seine meinungsbildende Kraft verloren".²⁾

Diese Typenbildung ist nicht nur fragwürdig³⁾, sondern sie verstellt auch die Möglichkeit des Kommunikators, die verschiedensten publizistischen Ziele zu setzen und mit jeweils zieladäquaten Marketing-Konzeptionen aufgrund ausreichender Kenntnisse des Zielpublikums anzustreben. Eine kausale Publizistik, die nur bestimmt, was der Kommunikator tun soll, und nicht erforscht, was der Kommunikator tun kann, ist unfähig, Marketing-Probleme zu sehen oder zu beschreiben.

1) Prakke, H., a.a.O., S. 61.

2) Vgl. Dovifat, E., a.a.O., Bd. 1, 1967, S. 19/20.

3) Vgl. die Kritik an Nußberger - S.

Der funktionale Ansatz

Diesen Ansatz vertreten Autoren wie Prakke, Dröge, Lerg, Maletzke und die meisten amerikanischen Autoren der Massenkommunikations- und Wirkungs-Forschung.¹⁾ Ihr wissenschaftlicher Gegenstand ist der Kommunikationsprozeß, ihre wissenschaftliche Perspektive eine funktionale: sie betrachten die Funktionen, die die interdependenten Faktoren Kommunikator, Botschaft, Medium und Rezipient im Kommunikations-Prozeß innerhalb eines sozio-kulturellen Systems haben.

Mit dem funktionalen Ansatz lassen sich die Probleme des redaktionellen Marketing ohne Schwierigkeiten erkennen und beschreiben. Die Funktionen der Publizistik leiten sich ab von den Wünschen und Bedürfnissen des Publikums. Prakke betont die zentrale Stellung der Motivation des Rezipienten: "Die Aussage erfüllt ihre Funktion, wenn sie diese Motivationsstruktur absättigt."²⁾ Publizistik ist also um so funktionaler, je mehr die Leistungen des Kommunikators den Wünschen der Rezipienten entsprechen. Dies setzt voraus, daß der Kommunikator die rezeptiven Bedürfnisse kennt bzw. ermittelt. Wenn Prakke von "Spiegelung" und "Prägung" als den beiden Formen "publizistischer Leistungen" spricht, dann handelt es sich dabei in der Sprache des Kommunikations-Marketing um "Markt-Anpassung" bzw. "Markt-Gestaltung".³⁾

Die Erforschung des redaktionellen Marketing ist im funktionalen Ansatz ein Teil der 'Kommunikatorforschung'; die Daten, die für das Redaktions-Marketing durch Marketing-Forschung erhoben werden, gewinnt der funktionale Ansatz durch die

1) Vgl. Prakke, H., a.a.O., S. 68 ff.

2) Ders., a.a.O., S. 93.

3) Vgl. Prakke, H., a.a.O., S. 92 ff.

'Rezipientenforschung'. In der amerikanischen und deutschen Kommunikatorforschung sind viele wesentliche Fragen, die bei der Untersuchung des Redaktions-Marketing auftauchen, formuliert worden.¹⁾ Zu diesem Fragenkatalog gehören: die Organisationsform des Kommunikations-Unternehmens und der Redaktion, die Zielfindung und Entscheidungsbildung, die wirtschaftlichen und technischen Zwänge. Die Bilanz der Kommunikatorforschung ist dennoch mager. Jannowitz und Schulze resümieren: "Keine dieser Fragen hat bisher in der Forschung mehr als nur eine flüchtige Aufmerksamkeit gefunden"²⁾ - in ihrem Aufsatz sind die wenigen Studien der amerikanischen Kommunikatorforschung aufgezählt; fast alle stammen aus den 40er Jahren.

Der kommunikationale Ansatz

Diesen Ansatz vertreten Autoren wie Groth³⁾, Aswerus⁴⁾, Starkulla⁵⁾ und Wagner⁶⁾. Ihr wissenschaftlicher Gegenstand ist die 'Zeitung', ihre wissenschaftliche Perspektive eine kommunikationale: sie betrachten den kommunikativen Prozeß als eine Funktion der Faktoren Universalität, Aktualität, Periodizität und Publizität.

-
- 1) Vgl. Maletzke, G., a.a.O., 1963, S. 49 f.
Vgl. Dröge, F., Lerg, W.B., Kritik der Massenkommunikationswissenschaft, in: Festschrift für Otto Groth, Bremen 1965, S. 251 - 284, S. 262 ff.
Vgl. Jannowitz, M., Schulze, R., Neue Richtungen in der Massenkommunikationsforschung, in: Rundfunk und Fernsehen, Jg. 8, H. 1, 1960, S. 1 - 19, S. 4.
 - 2) Jannowitz, M., Schulze, R., a.a.O., S. 4.
 - 3) Vgl. Groth, O., a.a.O., Bd. 1, 1960, Das Wesen des Werkes, passim.
 - 4) Vgl. Aswerus, B.M., Typische Phasen gesellschaftlicher Kommunikation, in: Publizistik, 5. Jg., H. 1, 1960, S. 5 ff.
 - 5) Vgl. Starkulla, H., Publizistik und Kommunikation, in: Kieslich, G., Schütz, W.J., Hrsg., Festschrift für Hanns Braun, Bremen 1963, S. 158 ff.
 - 6) Vgl. Wagner, H., Die faktische Ordnung der sozialen Kommunikation, phil. Diss., München 1965.

Die Terminologie dieser Autoren weicht so weit von der in der Kommunikationsforschung vorherrschenden Ausdrucksweise ab, daß sie leicht mißverstanden wird. 'Zeitung' bedeutet ihnen nicht Materielles, sondern etwas Ungegenständliches - nämlich die soziale Kommunikation selbst.¹⁾ Die Dimensionen der 'Zeitung', derart verstanden als Zeit-Kommunikation, werden beschrieben mit den vier Merkmalen (auch "Wesensmerkmale", "Daten", "Faktoren" oder "Eigenschaften" genannt) Universalität, Aktualität, Periodizität und Publizität. Dabei handelt es sich um Dimensionen der Form und des Inhalts, der Zeit und des Raumes.²⁾ Wagner übersetzt diese vier Schlüsselbegriffe mit:

Kommunikations-Bedürfnis für Universalität,
Kommunikations-Themen für Aktualität,
Kommunikations-Periodik für Periodizität und
Kommunikations-Raum für Publizität.

Mit dem kommunikativen Ansatz lassen sich die Probleme des redaktionellen Marketing adäquat erkennen und beschreiben. Denn im kommunikativen Ansatz ist das Kommunikations-Marketing als Denk- und als Handlungsweise bereits angelegt. Als Denkweise: Den Sinn der 'Zeitung', ihre gesellschaftliche Funktion, sieht Groth in der "Vermittlung". Diese Vermittlung bezeichnet aber nicht nur eine soziale Funktion, sondern bringt bei ihm die "Wechselseitigkeit der Beziehungen

-
- 1) Groth spricht von der "ideellen Realität der Zeitung", Aswerus vom "Zeitgespräch der Gesellschaft", Starkulla von der "Zeit-Kommunikation", Wagner vom "Gesellschaftlichen Miteinander im Gespräch zur Zeit" - vgl. die zusammenfassende Darstellung dazu bei Wagner, H., Ansätze zur Zeitungswissenschaft, a.a.O., S. 47.
 - 2) Die Merkmale der Form: Periodizität und Publizität, des Inhalts: Universalität und Aktualität, der Zeit: Periodizität und Aktualität, des Raumes: Universalität und Publizität - vgl. die Darstellung bei Groth, O., a.a.O., 1960, S. 350 ff.

zwischen Produzenten, Periodikum und Konsumenten, die gegenseitige Gebundenheit aneinander, sogar das Hin und Her zwischen den dreien zum Ausdruck und schließt damit den Gedankenaustausch ein ...".¹⁾

Trotz der ältlichen Diktion kommt in diesen Worten eine ganz moderne Auffassung von Kommunikations-Marketing zum Ausdruck. Als Handlungsweise: Groth spricht vom "journalistischen Handeln" und versteht darunter "ein Handeln, das von den Prinzipien der Periodizität, der Universalität, der Publizität und der Aktualität ... geleitet ist"²⁾ - der Sinn dieses journalistischen Handelns ist die Vermittlung.

Wagner hat diesen Ansatz bis nahe an ein operationales und entscheidungsorientiertes Konzept herangeführt.³⁾ Wagner geht davon aus, daß jeder Teilnehmer an der sozialen Kommunikation über einen "kommunikativen Handlungsentwurf" verfügt. Dieser "Kommunikationsplan" ist in den meisten Fällen ein subjektiv unbewußtes (aber prinzipiell objektivierbares) Handlungsschema; in manchen Fällen, wie z. B. in Kommunikations-Unternehmen, finden sich jedoch bis ins einzelne fixierte Kommunikationspläne.

Der Kommunikationsplan besteht aus der Zusammenstellung derjenigen Faktoren, die die Realisierung der geplanten Kommunikation bestimmen. Diese Faktoren sind die vier bereits

1) Groth, O., a.a.O., 1960, S. 557 f.

2) Ders., a.a.O., 1960, S. 351.

3) Vgl. Wagner, H., Die faktische Ordnung der sozialen Kommunikation, a.a.O.

genannten (Kommunikations-Bedürfnis, -Themen, -Periodik und -Raum); hinzu kommen bei Wagner zwei weitere: die "Kommunikations-Mittel (Medien), mit denen der Kommunikator seine 'Zeitung' realisiert und die "Kommunikationsumstände rechtlicher und sozialer Art".¹⁾ Es ist offensichtlich, daß dem Marketing-Management bzw. der Redaktion eines Kommunikations-Unternehmens zur Realisierung der Marketing-Konzeption ('Kommunikations-Plan') als Einflußgrößen genau jene sechs Faktoren der sozialen Kommunikation zur Verfügung stehen.²⁾

Zusammenfassend: Die Probleme des Kommunikations- und Redaktions-Marketing sind der Kommunikationswissenschaft nicht neu und nicht fremd. Denn sie sind einerseits wiederholt in wirtschaftlich orientierten Einzelstudien aufgegriffen worden und andererseits ohne Schwierigkeit mit den modernen Ansätzen der Kommunikationswissenschaft im weitesten Sinne zu erkennen und zu beschreiben.

Dies gilt sowohl für den funktionalen Ansatz, der die Funktionen betrachtet, die die Faktoren des Kommunikations-Prozesses (Kommunikator, Aussage, Medium, Rezipient) haben, als auch für den kommunikativen Ansatz, der die Funktionen betrachtet, die die Faktoren der Kommunikation (Universalität, Aktualität, Periodizität und Publizität) haben. Das Kriterium der Funktionalität ist im ersten Ansatz die Bedürfnisbefriedigung des Rezipienten, im zweiten die

1) Vgl. Wagner, H., Die faktische Ordnung der sozialen Kommunikation, a.a.O., S. 262 f.

2) Grundsätzlich gleiche Überlegungen sind zwar schon bei Groth vorgezeichnet und in extenso abgehandelt - vor allem in den Bänden III und IV der Unerkannten Kulturmacht ("Vom Werden des Werkes"), aber Groth hat in diesen Arbeiten insgesamt "einen Forschungsstand rezipiert, der der Zeit vor 1945, genauer vor 1933 entspricht": (Langenbucher, W.R., in seiner Rezension von Groths Unerkannter Kulturmacht, in: Göttingische Gelehrte Anzeigen, 220. Jg., H. 1/2, Göttingen 1968, S. 157 - 176, S. 171).

Qualität der Vermittlung. Beide Ansätze entsprechen implicite dem Marketing als einer auf den Rezipienten bzw. den Konsumenten gerichtete Denk- und Handlungsweise. Dem Problemkreis des redaktionellen Marketing entspricht im funktionalen Ansatz die Kommunikatorforschung (und als Hilfsmittel die Rezipientenforschung) und im kommunikativen Ansatz die Beschäftigung mit den Kommunikationsplänen der Teilnehmer an der sozialen Kommunikation.

3 Das System des Kommunikations-Marketing =====

Die moderne Marketing-Lehre ist funktional, operational und entscheidungs-orientiert. Sie betrachtet die Marketing-Probleme aus der Sicht der Unternehmensführung, deren Denken und Handeln sich ausdrückt in einem systematischen Einsatz von Marketing-Instrumenten. Dieses 'System des Marketing' soll nun Punkt für Punkt übertragen werden auf die Probleme des Kommunikations-Marketing. Die Übertragung verfolgt zwei Ziele:

1. soll sie über die bereits skizzierten allgemeinen Überlegungen zum Marketing hinaus eine konkrete Vorstellung von dem Problem-Bereich Kommunikations- und Redaktions-Marketing geben und
2. soll sie die empirische Arbeit über die Praxis des Redaktions-Marketing vorbereiten.

Die aus der Marketing-Lehre übernommenen Begriffsbestimmungen müssen für eine empirische Untersuchung modifiziert werden. Denn bei den genannten Marketing-Definitionen handelt es sich um Real-Definitionen.¹⁾ Das sind Definitionen, die über 'die Natur' oder 'das Wesen' eines Tatbestandes informieren. Auch das für diese Arbeit übernommene Marketing-Konzept von Nieschlag, Dichtl, Hörschgen enthält Wesensbestimmungen.²⁾ Die Autoren sprechen bei ihrem "Versuch einer operationalen Deutung des Marketing Begriffes" explizit vom "Wesen" einer marktorientierten Entscheidung³⁾ bzw. vom "Wesen des Marketing".⁴⁾

1) Vgl. Opp, K.D., Methodologie der Sozialwissenschaften, Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung, Hamburg 1970, S. 104 ff.

2) Vgl. Nieschlag et al., a.a.O.

3) Vgl. Nieschlag et al., a.a.O., S. 49.

4) Vgl. Nieschlag et al., a.a.O., S. 64.

Der methodologische Status derartiger Wesens-Definitionen ist mehrdeutig. Bei ihnen kann es sich handeln:

- um analytische Definitionen (die Ermittlung der Bedeutung von Begriffen),
- um Begriffsexplikationen (die Präzisierung von Begriffen),
- um Nominaldefinitionen (Konventionen über die Verwendung von Begriffen),
- um normative Aussagen (Behauptungen, wie Sachverhalte sein sollen).¹⁾

Die bisher genannten Marketing-Definitionen enthalten alle mehr oder weniger solche analytischen, explikativen, nominalen und normativen Elemente. Für die geplante empirische Untersuchung zur Praxis des Redaktions-Marketing müssen diese Begriffsbestimmungen umformuliert werden in operationale Definitionen. Dazu braucht es geeignete Indikatoren (z. B. bestimmte Beobachtungen, bestimmte Fragen in einem Fragebogen, statistische Maßzahlen o. ä.): eine operationale Definition besteht aus der "Übersetzung eines Begriffes in Forschungsoperationen"²⁾. Die Anforderung an die gesuchten Indikatoren lautet: eine operationale Definition des Marketing³⁾ muß die

1) Vgl. Opp, K.D., a.a.O., S. 105 f.

2) Ders., a.a.O., S. 133;

vgl. auch Roghmann, K., Methoden der empirischen Soziologie, in: Thiel, M., Hrsg., Enzyklopädie der geisteswissenschaftlichen Arbeitsmethoden, 8. Lieferung, Methoden der Sozialwissenschaften, München 1967, S. 163 - 223, S. 180 ff.

3) Ein operationaler Marketing-Begriff ist nicht identisch mit der von Nieschlag et al., vorgenommenen "operationalen Deutung des Marketing-Begriffes". Letztere ist operational im Sinne der Praxis - sie gibt Handlungsanweisungen für das Management; ersterer ist operational im Sinne der Forschung - er gibt Handlungsanweisungen für den Wissenschaftler.

empirische, intersubjektiv prüfbare Feststellung erlauben, ob und in welchem Ausmaß ein bestimmtes Unternehmen Marketing macht. Entsprechend muß eine operationale Definition des Redaktions-Marketing die empirische Feststellung erlauben, ob und in welchem Ausmaß ein Verlag Redaktions-Marketing macht.

Als unternehmensbezogene Indikatoren für Existenz und Ausmaß des Marketing scheiden zwei Tatbestände von vorneherein aus:

- der Absatzerfolg und
- die Durchführung bestimmter Absatz-Aktivitäten.

Denn ein kurz- bis mittelfristiger Absatzerfolg kann sich auch ohne ein Marketing-Konzept einstellen - z. B. aufgrund von Glück, Intuition, Fehlern der Konkurrenz etc. Das gleiche gilt von der Durchführung bestimmter Absatzaktivitäten, die ebenfalls nicht aus einem Marketing-Konzept resultieren müssen, sondern die Folge sein können von Gewöhnung, spontanen Einfällen, Nachahmung o. ä.

Vielmehr müssen die Indikatoren darin gesucht werden, daß Marketing als "Maxime, Mittel und Methode zu charakterisieren"¹⁾ ist: kennzeichnend für die Existenz und das Ausmaß des Marketing in einem Unternehmen kann nur sein, ob und wie ausgeprägt die von der modernen Marketing-Lehre geforderte Marketing-Mentalität und Marketing-Methode in einem Unternehmen festzustellen ist.

In den folgenden Kapiteln über das 'System des Kommunikations-Marketing' muß die konkrete Beschäftigung mit den Problemen des Kommunikations-Marketing ergeben, mit welchen Indikatoren sich die Hypothese vom Anpassungsjournalismus bzw. vom Redaktions-Marketing am zweckmäßigsten empirisch prüfen läßt.

1) Nieschlag et al., a.a.O., S. 56.

31 Kommunikations-Marketing als Denkweise

Dieses Kapitel wird

1. die Bedeutung des Terminus 'Marketing als Denkweise' darstellen,
2. seinen Inhalt übertragen auf den Bereich des ~~Kommunika~~tions-Marketing und
3. untersuchen, ob und inwieweit dieses Marketing-Denken in der Presse zu finden ist.

311 Marketing als Denkweise

Marketing ist zuerst und vor allen Dingen eine bestimmte Denkweise, zumeist "Marketing-Philosophie" genannt. Die ~~moderne~~ Marketinglehre stellt - wie die früher genannten Marketing-Definitionen gezeigt haben - an diese Denkweise eine Reihe von Anforderungen:

- Das Marketing-Denken soll ganz bewußt sein - Nieschlag spricht von der "Grundeinstellung", der "beherrschenden Idee", dem "sehr bewußten Einsatz" der verfügbaren Marketing-Instrumente.
- Das Marketing-Denken soll marktgerichtet sein - Hammel nennt Marketing eine "betriebliche Denkweise, die den Markt in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt".
- Das Marketing-Denken soll aggressiv sein - Nieschlag fordert die "bewußte Abkehr" von einer Haltung des Sich-Anpassens zugunsten eines "systematischen und fast aggressiven Vorgehens".

- Das Marketing-Denken soll problemorientiert sein - Gross verlangt, für den Kunden keine Produkte zu konzipieren, sondern Problemlösungen.¹⁾
- Das Marketing-Denken soll kreativ sein - Nieschlag betont die "schöpferische Komponente" des Marketing, die "alle Widerstände im vorhinein auszuräumen sucht".

Diese fünf Forderungen an modernes Marketing-Denken sind zugleich eine Absage an produktorientiertes, rein intuitives, unsystematisches und undynamisches Denken.

312 Die Übertragung auf das Kommunikations-Marketing

Von den fünf zentralen Begriffen der Marketing-Philosophie verstehen sich für Kommunikations-Unternehmen drei von selbst - bewußtes, aggressives und kreatives Denken bedeuten für jedes Unternehmen dasselbe. Erklärungsbedürftig sind lediglich die beiden Begriffe 'marktgerichtet' und 'problemorientiert'. Zum Verständnis dieser Ausdrücke folgt eine

1) Ein mangelndes Problembewußtsein ihrer Führungskräfte betrachtet Stanton als die entscheidende Schwachstelle des Marketing von Dienstleistungs-Unternehmen. Stanton: "The all-encompassing reason (for the lack of marketing orientation - Anm. d. Verf.) seems to be that ... these executives have a limited view of the marketing function and of the business they are in. They equate marketing with selling and fail to consider other parts of the system. Movie producers thought of themselves as being in the business of making movies; instead, they were really marketing entertainment." Stanton, W.J., Fundamentals of Marketing, 2. Aufl., New York 1967, S. 575.

kurze Darstellung zu zwei Fragen:

1. Was ist der Markt der Presse?¹⁾
2. Was sind die Probleme der Presse-Kunden?

1. Der Markt der Presse

Presseunternehmen operieren in einem doppelten Markt - sie verkaufen ihr Objekt an Leser und den Anzeigenraum in ihren Objekten an Werbungtreibende.²⁾ Die Zusammenhänge zwischen Lesermarkt und Anzeigenmarkt³⁾ sind eng und weitaus komplizierter, als es in der ebenso simplen wie beliebten und falschen Formel "Höchste Auflage gleich höchstes Anzeigenaufkommen" zum Ausdruck kommt.⁴⁾ Da die Anzeigeneinnahmen die Hälfte bis zwei Drittel, manchmal sogar drei Viertel⁵⁾ der Gesamteinnahmen von Presseunternehmen ausmachen, hängt das wirtschaftliche Ergebnis eines Presse-Objektes überwiegend von seiner Stellung im Anzeigenmarkt⁶⁾ ab. Diese aber hängt

-
- 1) Der Begriff 'Markt' bezieht sich in dieser Arbeit immer auf den Absatzmarkt und nicht auf andere Märkte von Presse-Unternehmen wie z. B. den Beschaffungs-, Personal- und Kapitalmarkt.
 - 2) Es gibt Ausnahmen: manche Blätter verzichten auf Anzeigeneinnahmen und manche auf Vertriebseinnahmen (z. B. beim Streuverband).
 - 3) Wenn sich nicht bereits der Ausdruck 'Redaktionsmarketing' durchgesetzt hätte, wäre es sinnvoll, analog dem 'Anzeigenmarketing' von 'Lesermarketing' zu sprechen.
 - 4) Eine ausführliche Darstellung dazu bringen die nächsten Kapitel.
 - 5) So nannte z. B. "stern"-Verlagsleiter Wolf Schneider "als Verhältnis der Erlöse aus Anzeigen und Vertrieb die Zahlen 82 zu 18 Prozent". Zitiert aus: Verlags-Politik - an der Ostsee gehört, w & v, Nr. 20, 1970, S. 34.
 - 6) Über die Stellung der Presse im werblichen Wettbewerb mit den anderen Massenmedien informieren die Jahresberichte des ZAW - Zentrallausschuß der Werbewirtschaft e. V., Bad Godesberg.

wieder entscheidend von dessen Stellung im Lesermarkt¹⁾ ab. 'Marktgerichtet' ist mithin das Denken eines Presseunternehmens nur dann, wenn es sich auf beide Märkte zugleich richtet, nicht aber, wenn das Anzeigen-Marketing ein bloßer Reflex des Redaktions-Marketing ist (et vice versa).

2. Die Probleme der Pressekunden

Aufgrund ihres doppelten Marktes hat die Presse zwei Arten von Kunden - Anzeigenkunden und Leser. Was im Anzeigengeschäft problemorientiertes Marketing-Denken bedeutet, soll hier nicht näher ^{ung}erörtert werden; im wesentlichen geht es darum, dem Werb^{ung}treibenden erstens nicht weißes Papier, sondern eine kostenoptimale Werbewirkung anzubieten, zweitens die Entscheidung über die Eignung des Werbeträgers durch umfassende, präzise und vergleichsfähige Daten über die Leserschaft zu belegen und drittens die Abwicklung des Anzeigengeschäftes durch einen komfortablen Service problemlos zu gestalten.

Gegenüber dem Leser bedeutet problemorientiertes Marketing-Denken, ihm nicht einfach eine irgendwie geartete Lektüre anzubieten, sondern die Lösung bestimmter persönlicher Probleme. Das bedeutet z. B., dem Leser nicht Nachrichten zu offerieren, sondern Orientierungshilfe, nicht eine Menge von Daten, sondern Entspannung, nicht Wirtschaftsnachrichten,

1) Über die Stellung der Presse im journalistischen Wettbewerb mit den anderen Massenmedien informieren umfassend Zoll, R., Henning, E., Massenmedien und Meinungsbildung - Angebot, Reichweite, Nutzung und Inhalt der Medien in der BRD, München 1970.

sondern finanzielle und berufliche Sicherheit usf.¹⁾ Das bedeutet auch, nicht einfach Käufer zu gewinnen suchen, sondern eine enge Leser-Blatt-Bindung anzustreben. Problemorientiertes Denken bedeutet zwar für jedes Blatt etwas anderes, aber das Prinzip ist stets dasselbe: Eine Redaktion soll nicht Botschaften produzieren und dann auf Leser warten, sondern sie soll die Nachfrage nach bestimmten Problemlösungen in bestimmten Zielgruppen feststellen und dann lese- und leser-gerechte Problemlösungen produzieren.²⁾ Diese journalistische Einstellung verlangt die Forderung der Marketing-Lehre nach "problemorientiertem Denken".

-
- 1) Zur Veranschaulichung ein pointiertes Beispiel. In einer Eigenanzeige des Heinrich Bauer Verlages heißt es über die "Neue Revue":

"Das redaktionelle Konzept ist klar:

1. Unreflektierte Lebensfreude
2. Entspannung, Erfrischung
3. Meinungsbestätigung, Selbstidentifikation
4. Lebenshilfen, Orientierungshilfen
5. Das Leben ist leichter als du denkst

Der NEUE REVUE-Leser bekommt, was er von seiner Zeitschrift will:

Gewißheit
Führung
Leitbilder
Optimismus
Du-bist-nicht-allein

NEUE REVUE-Leser sind ein großer Teil des Massenmarktes der Wohlstandsgesellschaft. Für die Erwartung dieser sozialen Gruppe ist die NEUE REVUE konzipiert: Lebensfreude durch Entspannung. Konsequenz daraus: Konsumfreude, Genußstreben." (Erschienen in "Text intern", Nr. 133, 17. 10. 1969).

- 2) Diese Auffassung kommt prägnant zum Ausdruck in dem Artikel "Zeitschriften wie Waschmittel verkaufen", in: Blick durch die Wirtschaft, 13. 9. 1969, S. 1, (o.V.). Darin heißt es: "In Zukunft wird eine Zeitschrift nicht mehr ein vielfältiges, zum Teil willkürlich ausgesuchtes Angebot für eine breite Leserschaft bieten, sondern bewußt auf die Wünsche und Bedürfnisse einzelner Gruppen abgestimmt sein. Sie wird nach den modernsten Erkenntnissen des Marketing praktisch wie ein Waschmittel an den Mann oder die Frau gebracht. An die Stelle des Chefredakteurs tritt dann der Produkt-Manager, der mit dem 'Produkt Zeitschrift' die erforschten Bedürfnisse der Leser und der werbenden Wirtschaft gleichermaßen so optimal wie möglich zu befriedigen sucht. Bei dieser Konzeption wird künftig die Unterhaltungsfunktion zugunsten der Dienstleistungsfunktion einer Zeitschrift zurücktreten, da diese den Leser stärker an ein bestimmtes Verlagserzeugnis binden kann."

313 Stand und Entwicklung des Marketing-Denkens in der Presse

Ob und wie weit das geforderte Marketing-Denken in der Presse verbreitet ist, läßt sich exakt nur durch eine Repräsentativ-Befragung von Presse-Unternehmen ermitteln. Solche Daten liegen nicht vor. Sie lassen sich auch nur mit einem erheblichen Aufwand gewinnen. Für die Erkenntnisabsicht dieser Arbeit genügt die Feststellung, welches Problembewußtsein sich in der Fachpresse widerspiegelt und welches Selbstverständnis aus Eigendarstellungen der Verlage spricht.

Das Marketing-Denken hat sich in der deutschen Presse nur langsam entwickelt: Anfang der Sechziger Jahre war die Marketing-Philosophie nahezu unbekannt. Mitte der Sechziger Jahre wurde die Diskussion lebhafter, aber erst in und nach der Rezession von 1967¹⁾ begann eine kontinuierliche, von Kritik bis zur Euphorie reichende Beschäftigung mit dem Marketing. Wie in allen Branchen, so hat sich auch innerhalb der Presse das Marketing-Denken dort am ehesten und am stärksten durchgesetzt, wo die Konkurrenz am härtesten ist und wo sich die Märkte am schnellsten wandeln.²⁾ Als grobe Leitlinie der

1) Vgl. die Darstellung bei Schneider, H., Die Werbewirtschaft 1968/69, in: ZV + ZV, H. 10, 1969, S. 299 f. Darin heißt es: "Die Erfahrungen des Rezessionsjahres 1967 haben sicherlich zu einem Teil dazu beigetragen, daß die Verlegerschaft ihre Bemühungen verstärkt hatte, die Anzeige als Werbemittel attraktiver zu machen und dem Anzeigenmarkt Transparenz zu verleihen. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, daß nur modernes Marketing dazu führen kann, daß die Erfordernisse des Absatzmarktes vorangestellt werden, wenn im modernen Media-Wettbewerb Durchsetzungsvermögen bewiesen werden soll."

2) Vgl. Marketing der Presse - Eine Umfrage der 'absatzwirtschaft' bei fünf Führungskräften in Verlagen, in: absatzwirtschaft, 2. Februarausgabe, 1969, S. 17 - 25.

Entwicklung kann gelten: das Marketing-Denken haben aufgegriffen

- die Publikumszeitschriften und die Boulevardpresse eher und stärker als die (Ober)Regional-, Standort- und Fachpresse,¹⁾

-
- 1) Vgl. Ebeling, W.E., Illustres Marketing für illustrierte Unterhaltung - Die Verlage beginnen umzudenken - Auch Zeitschriften brauchen ein Marketing-Konzept, in: absatzwirtschaft, 2. Februarausgabe, 1969, S. 9 - 14.
- Vgl. Burda, H., Marketing und Imagepflege der Publikumszeitschriften, in: ZV + ZV, H. 23/24, 1969, S. 1067 ff.
- Vgl. Alegiani, A., Marketing und Imagepflege der Tageszeitung, in: ZV + ZV, H. 23/24, 1969, S. 1062 f.
- Vgl. Grün, K., Sliwka, H., Marketing und Imagepflege der meinungsbildenden Wochenpresse, in: ZV + ZV, H. 23/24, 1969, S. 1070 f.
- Vgl. Oppenburg, D., Zur aktuellen Aufgabenstellung der Regionalpresse, in: ZV + ZV, H. 11, 1969, S. 387 f.
- Vgl. Vogel, K.T., Marketing und Imagepflege der Fachzeitschriften, in: ZV + ZV, H. 23/24, 1969, S. 1072 ff.
- Vgl. Lüpsen, F., Marketing und Imagepflege der konfessionellen Presse, in: ZV + ZV, H. 23/24, 1969, S. 1078 ff.
- Vgl. Ennemann, W.H., Die Leser der evangelischen Presse; erste Ergebnisse eines umfangreichen Untersuchungsprogramms, in: ZV + ZV, H. 48, 1969, S. 2308 ff. Darin heißt es: "Neben dem Service für die Werbewirtschaft hat das gesamte Untersuchungsprogramm insbesondere das Ziel, Anhaltspunkte zu liefern für eine bessere Gestaltung der Mitgliedstitel der Gemeinschaftswerke der Evangelischen Presse und speziell der Kirchengebietsblätter ... Die nun folgende zweite Untersuchungsstufe wird noch stärker auf dieses Produktmarketing abgestellt. Image und Funktionsfragen werden analysiert werden, die Interessenstruktur der Leser und potentiellen Leser geklärt und dabei auch die Nutzung und Funktion anderer konkurrierender Kommunikationsmittel am Rande erfaßt". S. 2309.

- die großen Verlage eher und stärker als die kleinen,¹⁾
- die Anzeigenabteilungen eher und stärker als die Redaktionen.²⁾

Der vermehrte Gebrauch einer Marketing-Terminologie in der Fachpresse zeigt, daß mehr und mehr Presseunternehmen in den Kategorien des Marketing denken. Aber zahlreiche Kritiken an der heutigen Praxis des Anzeigen-³⁾

-
- 1) Vgl. Broichhausen, K., Das Branchenbild: Der kunterbunte Markt der bunten Blätter, - 3 Folgen in: Blick durch die Wirtschaft, 7. 9., 14. 9. und 21. 9. 1970.
 - 2) Vgl. Feddersen, J., Die moderne Zeitung - ein Produkt des Marktes, auch die Redaktionen müssen den neuen Lese- und Lebensgewohnheiten Rechnung tragen, in: ZV + ZV, H. 38/39, 1969, S. 1596 ff. Darin heißt es: "es wird am breiten Lese-Publikum vorbeigeschrieben; es wird verkannt, daß die Zeitung von morgen ein Produkt des Marktes sein muß". Und dies verlange von den Redaktionen, "sich als Teil eines marktgerechten und marktbezogenen Gesamtdeklens des Verlagsunternehmens zu fühlen und zu empfinden".
 - 3) Vgl. Ennemann, W.H., Diagnose und Therapie; Was man über die Zeitungen sagt und was die Zeitungen tun sollten, in: ZV + ZV, H. 19, 1968, S. 736 f, insbesondere S. 738. Vgl. Hübner, W., Zeitungs-Marketing im Anzeigen-Ortgeschäft, in: ZV + ZV, H. 19, 1968, S. 746 f. Darin heißt es: "Die Anzeigenabteilungen sind meist noch Anzeigenabhol- und Verwaltungsorganisationen, nicht jedoch Verkaufsabteilungen, die ihre Hauptaufgabe im Verkauf auf dem scheinbaren Umweg über die Beratung sehen." (S. 746) Und weiter: "Von den vielen Möglichkeiten des Marketing der Tageszeitung im Ortgeschäft sind längst nicht alle genutzt. Das muß anders werden." (S. 747).

und Redaktions-Marketing¹⁾ lassen erkennen, daß das Marketing-Denken der Presse insgesamt von dem Reifegrad etwa der Konsumgüter-Industrie noch weit entfernt ist.

1) Erich Wagner, der bereits 1961 in einem Artikel "Ohne Marketing keine Zeitungs-Konzeption", in: ZV + ZV, H. 31, 1961, S. 1545 ff, für die Presse ein genuines Marketing-Denken gefordert hat, stellt in dem Beitrag "Wie anders denn noch als mit Redaktionsmarketing? Oder: Abschied von den 'neu einlaufenden Nouvelles, in guter Ordnung also coligirt'", in: ZV + ZV, H. 43, 1970, S. 2064 - 2071, zwar "recht respektable Ansätze zu einem Marktbezogensein" fest (S. 2064). Aber zugleich vermißt er bei der Mehrheit der Verlage die dringend notwendige Marketing-Mentalität. Wagner: "Es wird nicht ohne ein suchendes, weisendes, progressives und nicht auf billige und gefährliche Selbstbestätigung angelegtes Redaktionsmarketing gehen, ..." (S. 2071).

32 Kommunikations-Marketing als Handlungsweise

Das bisher beschriebene Marketing-Denken wird Wirklichkeit erst durch ein bestimmtes Marketing-Handeln. Marketing als Handlungsweise soll marktgerecht und systematisch sein: marktgerecht durch den zielorientierten Einsatz der Instrumente der Information und systematisch durch den abgestimmten Einsatz der Instrumente der Aktion. Entscheidungstheoretisch formuliert: Die Marketing-Ziele eines Unternehmens werden

- vom Marketing-Denken geprägt,
- durch Marketing-Informationen fundiert und
- mit Marketing-Aktionen realisiert.

321 Die Instrumente der Information

In diesem Abschnitt wird erstens die Bedeutung des Terminus "Instrumente der Information" vorgestellt, zweitens der Begriffs-Inhalt übertragen auf die Probleme der Forschung im Kommunikations-Marketing und drittens analysiert, ob und inwieweit die Instrumente der Information im Kommunikations-Marketing von Verlagsunternehmen eingesetzt werden.

3211 Die Instrumente der Information im Marketing

Eine umfassende, institutionalisierte Informationsbeschaffung ist das sichtbarste Zeichen für den Wandel einer Unternehmens-Philosophie vom herkömmlichen Produkt-Denken zu einem modernen Marketing-Denken. Nieschlag urteilt: "Unabdingbare Voraussetzung für diese 'management philosophy' ist die gründliche

Erforschung und laufende Beobachtung des Marktes sowie aller betrieblichen Bereiche, die mit dem Markt durch wechselseitige Beziehungen verbunden sind."¹⁾

Dies bedeutet nicht, daß Vermutungen und Gefühl, Intuition und Erfahrung aus dem Marketing verbannt werden. Das ist unmöglich. Jedes unternehmerische Handeln ist Handeln unter Risiko - also unter unvollständiger Information über den Ausgang zukünftiger Ereignisse. Die Informationsbeschaffung stößt auch im Marketing rasch an ökonomische Grenzen. Während sich grobe Marketing-Daten relativ schnell und preiswert beschaffen lassen, erfordert die Beschaffung weiterer wertvoller Daten einen unverhältnismäßig höheren Mehraufwand an Zeit und Geld.²⁾ Augenscheinlich ist es unökonomisch, den Aufwand der Informationsbeschaffung so hoch werden zu lassen wie den erwarteten Ertrag aus einer geplanten Marketing-Maßnahme, oder die Dauer der Informationsbeschaffung so auszuweiten, daß der Marktwiderstand in der Zwischenzeit ansteigt - z. B. durch eher einsetzende Marketing-Maßnahmen der Konkurrenz.³⁾ Deshalb sind Vermutungen und Gefühl, Intuition und Erfahrung wertvolle Hilfen, um Zeit und Geld bei der Informationsbeschaffung für Marketing-Entscheidungen zu sparen. Sie müssen aber ständig geprüft, ergänzt und abgesichert werden durch risikomindernde Marketing-Daten aus einer zuverlässigen Marketing-Forschung.

1) Nieschlag et al., a.a.O., S. 56.

2) Kosiol nennt dieses Phänomen den "Informationswiderstand" - vgl. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966.

3) Vgl. Hirsch, R.E., Informationswert und -kosten und deren Beeinflussung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jahrgang, H. 10, Oktober 1968, S. 670 ff.

Diese Vorbemerkungen zu den Grenzen der Informations-Gewinnung im Marketing sind aus zwei Gründen notwendig: einmal, um den bei Laien häufig anzutreffenden perfektionistischen Vorstellungen über den Informationsstand im Marketing entgegenzutreten, und zum anderen, um zu zeigen, wie verschieden die Informations-Arten sind, die im Marketing gebraucht werden.¹⁾ Von besonderer Bedeutung innerhalb der Marketing-Informationen sind jene, die durch Marketingforschung gewonnen werden - also mit wissenschaftlichen Methoden bei der Sammlung und Analyse der Daten. Die Marketingforschung umfaßt mehr als die herkömmliche Marktforschung;²⁾ sie schließt außer der Erforschung von Märkten die Analyse für alle Aufgabenbereiche des Marketing ein. Die am weitesten entwickelten Bereiche der Marketingforschung sind:

Standortforschung,
Vertriebsforschung,
Produktforschung,
Werbeforschung und
Marktforschung.

-
- 1) Buzzell, Cox und Brown unterscheiden fünf Informationsarten: "facts, estimates, predictions, generalized relationships and rumors". Ihr Definitionsvorschlag des Begriffes 'Information' für den Bereich des Marketing: "Information consists of all objective facts and all beliefs which affect a decision maker's perceptions of the nature and extent of the uncertainties associated with a given management problem or opportunity". - Buzzell, R.D., Cox, D.F., Brown, R.V., Marketing Research and Information Systems: Text and Cases, New York 1969, S. 11 und S. 13.
- 2) Vgl. die ausführliche Auseinandersetzung mit den Begriffen Absatzforschung, Marketingforschung, Marktforschung, marketing research und market research bei Nieschlag et al. S. 220 f. und die dort genannte Literatur. Weitere Literaturangaben macht Pümpin, C., Langfristige Marketingplanung, Bern 1968, S. 43. Der an Methodenfragen interessierte Leser findet bei Nieschlag et al. ebenfalls eine zusammenfassende Darstellung.
Eine praxisnahe Einführung in die Marketingforschung bietet: Verlag Das Beste GmbH, Hrsg., Marketing-Research-Versuch einer Exemplifizierung, Düsseldorf o. J.

3212 Die Instrumente der Information im Kommunikations-Marketing

In einem Kommunikations-Unternehmen spielt die Marketingforschung grundsätzlich die gleiche Rolle wie in jedem anderen Unternehmen auch: ihre Ergebnisse dienen der zielorientierten Planung, Realisierung und Kontrolle sämtlicher Marketing-Maßnahmen.¹⁾ Von den zahlreichen Instrumenten der Information im Kommunikations-Marketing sollen in dieser Arbeit nur zwei näher betrachtet werden: die Werbeforschung als Instrument des Anzeigenmarketing und die Redaktionsforschung²⁾ als Instrument des Redaktions-Marketing. Beide Bereiche zusammen bilden die sogenannte Mediaforschung.³⁾

Der Stellenwert von Werbe- und Redaktionsforschung innerhalb der Mediaforschung ist am besten zu beschreiben an der historischen Entwicklung. Bis zur Gründung des Werberates der deutschen Wirtschaft im Jahre 1933 gab es im deutschen Pressewesen kaum verlässliche Mediadaten: glaubwürdige Angaben zur Druckauflage fehlten häufig, exakte Angaben zur verkauften Auflage ganz.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Fröhner, R., Marktforschung für Publizistik ist Dienstleistungsmarktforschung, in: Publizistik, 10. Jg., H. 4, 1965, S. 495 - 503.
 - 2) Wie später gezeigt wird, deckt sich der Begriff 'Redaktionsforschung' inhaltlich nicht mit dem Begriff der 'Produktforschung'.
 - 3) Eine praxisnahe Definition von Mediaforschung lautet: "Bezeichnung für alle Bemühungen und Techniken, Wirkung und Eigenheiten der Medien und deren Nutzer zu analysieren. Je nach spezieller Themenstellung kann innerhalb der Mediaforschung das Schwergewicht auf der WERBETRÄGER- oder WERBEMITTELFORSCHUNG liegen - unabhängig davon umfaßt die Mediaforschung auch alle redaktionellen Untersuchungen jenseits werblicher Probleme". Aus: Wissenschaft Mediakunde - Begriffe und Definitionen, HÖR ZU SERVICE, Hrsg., 2. Aufl., Ahrensburg 1969, S. 103 f.
 - 4) Vgl. Zimmermann, M., Stationen auf dem Weg zur fundierten Mediaplanung, Aufsatz in: Media-Forschung in Deutschland - Festschrift für Ernst Braunschweig, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Leseranalyse e. V., Baierbrunn 1968, S. 119 - 122.

Eine kontinuierliche Werbeforschung begann erst Anfang der 50er Jahre auf Initiative der Publikumszeitschriften und auf Drängen der Werb^{ung}treibenden und ihrer Werbeagenturen: diese verlangten von den Verlagen umfassende, präzise und zuverlässige Daten über den Werbewert ihrer Objekte. Eine annähernd kontinuierliche Redaktionsforschung setzte erst viel später ein, als die großen Verlagsunternehmen etwa Mitte/Ende der 60er Jahre durch den verhärteten Markt und die verschärfte Konkurrenz der Medien ihrerseits umfassende, präzise und zuverlässige Daten benötigten für ein fundiertes Redaktions-Marketing. Die Redaktionsforschung entwickelt sich also zu einer Zeit, in der die Werbeforschung seit langem etabliert und auf vielen Gebieten perfektioniert ist. Es gibt zwischen beiden Forschungsbereichen einen fundamentalen Unterschied: im Erkenntnisinteresse. Aber es gibt eine Reihe von bedeutenden Gemeinsamkeiten:

- in den Forschungsobjekten: beide untersuchen die Blätter (Inhaltsforschung) bzw. deren Leserschaften (Rezipientenforschung),
- in den Forschungsmethoden: beide arbeiten mit Befragungen, Experimenten, Beobachtungen, Copytests, Content-Analysen, Panels u. ä.¹⁾,
- in den Forschungsthemen: beide erheben das Kommunikationsverhalten und -Erleben der Leserschaft der eigenen und der fremden Objekte, um das Potential und die Position eines Blattes im Mediamarkt festzustellen.

1) Vgl. Hess, E.M., Methoden der Leserschaftsforschung, Diss., München 1962.

Aufgrund dieser Gemeinsamkeiten hat die Werbeforschung immer auch Daten erbracht, die für die Redaktionsforschung von Bedeutung sind oder sein können. Aber um sachgerecht beurteilen zu können, was und wieviel sich von dem mit einem Millionenaufwand gewonnenen Bestand an Werbeforschungsdaten für die Redaktionsforschung aktivieren läßt, muß man das Erkenntnisinteresse der Werbeforschung betrachten.

Ein Presseunternehmen macht Werbeforschung, um Werbt^{ung}treibende (oder ihre Agenturen) vom Werbewert eines Blattes zu überzeugen. Der Werb^{ung}treibende benutzt die Ergebnisse der Werbeforschung für seine Werbeplanung.¹⁾ Das Ziel der Mediaplanung besteht darin, jene Werbeträger zu belegen, die - zu gegebenen Kosten - am wirksamsten zur Erreichung des Absatzzieles beitragen. Das Ziel der Werbeforschung eines Verlages muß es also sein, gegenüber potentiellen Inserenten den numerischen Nachweis zu erbringen, daß eine Insertion in seinem Blatt für ein bestimmtes Produkt bei einer bestimmten Zielgruppe zu einer bestimmten Zeit - ceteris paribus - gemessen an den Kosten die höchste Werbewirkung hat.

Die Werbewirkung ist jedoch keine direkt beobachtbare, sondern eine operational (durch geeignete Indikatoren) zu definierende und durch entsprechende Forschungsoperation zu gewinnende Größe.²⁾ Geeignete Indikatoren lassen sich sinnvoll nur bestimmen im Rahmen einer Theorie des Kaufentscheids.

1) Zum Stellenwert des Mediaplans: er steht in der Rangfolge Unternehmensplan - Marketingplan - Werbeplan - Mediaplan.

2) Vgl. Campbell, R.H., Measuring the Sales and Profit Results of Advertising, A Managerial Approach, Association of National Advertisers Inc., 1969;
Vgl. Hilse, H., Die Messung des Werbeerfolges, Hrsg. Prof. Dr. Wilhelm Krelle, Tübingen 1970.

Eine derartige Theorie steckt - trotz jahrzehntelanger internationaler und interdisziplinärer Bemühungen - noch immer in den Anfängen.¹⁾

Deshalb ist die Werbeforschung der Verlage nach wie vor darauf angewiesen, zur Differenzierung ihrer Objekte mehr oder weniger überzeugende und mehr oder weniger starke Indikatoren für das Werbewirkungs-Potential ihrer Objekte auszuprobieren. Die Spannweite zwischen schwachen und starken Indikatoren ist groß. Ein denkbar schwacher Indikator ist z. B. die bloße Angabe der Höhe der verkauften Auflage eines Objektes - sie informiert lediglich darüber, daß es an unbekannten Orten eine bestimmte Anzahl nicht näher bekannter Käufer dieses Objektes gibt, die eine nicht bekannte Chance haben, auf eine Anzeige in diesem Blatt zu stoßen. Der denkbar beste Indikator wäre ein ganzes Bündel differenzierter und prognosekräftiger Daten zu sämtlichen Faktoren, die die Kaufentscheidung für ein bestimmtes Produkt in einer bestimmten Situation beeinflussen.

-
- 1) Kühn hat eine Vielzahl der bisher angewandten Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens zusammengetragen. Eine generelle Beurteilung dieser Modelle nach ihrer Gültigkeit und Zuverlässigkeit scheint ihm beim derzeitigen Stand des Wissens nicht möglich. "So sind insgesamt gesehen zwar Erklärungsmodelle als Voraussetzungen rationalen Entscheidens im Absatz vorhanden. Wie so oft zeigt jedoch schon ein erster Hinweis auf die kritischen Merkmale, daß die Kenntnis dieser Modelle die Problematik eher größer als kleiner erscheinen läßt". - Kühn, R., Möglichkeiten rationaler Entscheidung im Absatzsektor unter besonderer Berücksichtigung der Information, Bern 1969, S. 94. Vgl. auch die Studien, die Verlage in jüngster Zeit zum Thema Werbewirkung vorgelegt haben, vor allem:
- Werbedosis - Werbewirkung - Untersuchung der Response-Funktionen von Anzeigenkampagnen - durchgeführt im Auftrag der Zeitschrift HÖR ZU und Funkuhr von 'delta Marketingforschung', Konstanz 1970;
 - SPIEGEL-Dokumentation zum Problemkreis Effektivität in der Werbung, Ergebnisse von vier Fallstudien über Werbewirkung und Werbeerfolg, Hrsg.: SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein KG, Hamburg 1971.

Ein derartiges Indikator-System wird die Werbeforschung noch auf Jahre hinaus nicht anbieten können - dafür ist die Zahl der kaufentscheidenden Faktoren einfach zu groß und ihr Zusammenspiel zu komplex. Nach zwanzig Jahren Suche nach immer aussagekräftigeren - und möglichst komfortabel zu handhabenden¹⁾ - Indikatoren für die Werbewirkungs-Chancen ihrer Objekte stellt die moderne Werbeforschung der Verlage heute u. a. Daten (z. T. sogar vergleichbare Multi-Media-Daten) bereit über:

1. Das Blatt

mit Angaben zu: Preise
 Formate
 Auflagen
 Verbreitung
 Wirtschaftskraft und Verbreitungsraum
 Reichweite
 Inhalt ("redaktionelles Umfeld")
 Form (Umbruch, Farbe etc.)
 Umfang

2. Die Käuferschaft

1) Vgl. z. B. Meier, H.J., Daten- und Computereinsatz in der Mediaplanung von morgen, S. 15 - 18, sowie die weiteren im Kapitel Rationalisierung in der Werbung durch Computereinsatz abgedruckten Aufsätze in: ZV + ZV, Mediaplanung und Mediaforschung, Sonderheft III, 1970.

3. Die Leserschaft

- Größe
- Zusammensetzung:
 - demographisch
 - psychographisch
 - soziographisch
- Überschneidung
- Kumulation
- Fluktuation
- Kommunikations-Verhalten
 - mit Angaben zu
 - Nutzungsgewohnheiten
 - Lesehäufigkeit
 - Leseintensität
 - Lesetage
 - Lesedauer
 - Leseort
 - Lesephasen
 - Lesetechnik
 - Nutzung redaktioneller Teile
 - Anzeigenbeachtung
- Kommunikationseinstellungen
 - mit Angaben zu
 - Image und
 - Funktion des Objektes
 - Eigenschaften
 - Beeinflußbarkeit
 - Vorstellungswelt
 - Interessenstrukturen und
 - Lebensstile
 - Leser-Blatt-Bindung von
 - Zielgruppen u. ä. m.

- Konsumverhalten
mit Angaben zu

Besitz
Verbrauch
Kaufkraft

- Konsumeinstellungen
mit Angaben zu

Konsumneigungen
Produktinteressen
Produktwissen
Markenbekanntheit
Einstellung zur Werbung
Konsumfreude u. ä. m.¹⁾

Dieser Exkurs über das Erkenntnisinteresse der Werbeforschung zeigt, daß die Werbeforschung zwar ein wichtiges Marketing-Instrument der Presse ist, aber primär nicht ein Instrument

-
- 1) Zur Vertiefung dieser gerafften Darstellung der Werbeforschung können dienen:
Dovifat, E., Hrsg., Handbuch der Publizistik, Band 3, 2. Teil, Berlin 1969, mit den Aufsätzen von:
- Zankl, H.L., Wirkung und Wirkungsforschung, S. 302 - 309;
- Möhring, F., Leseranalysen von Zeitungen, S. 310 - 321;
- Braunschweig, E., Wirkung und Wirkungsforschung bei Zeitschriften, S. 574 - 586.
Arbeitsgemeinschaft Leseranalyse e. V., Mediaforschung in Deutschland - Festschrift für Ernst Braunschweig, Baierbrunn 1968; diese Aufsatzsammlung berührt fast jedes wichtige Thema der Werbe- resp. Mediaforschung und gibt zahlreiche Hinweise auf relevante Artikel in der Fachpresse.
Schmidt, W., Werbeträgerforschung und Werbeträgerplanung in der Bundesrepublik, staatswirtschaftliche Diplomarbeit, München 1966.

der Information¹⁾, sondern ein Instrument der Aktion - nämlich ein Instrument der Werbung; genauer gesagt: der Anzeigen-Akquisition.²⁾ Darin besteht bei aller Gemeinsamkeit der zentrale Unterschied zwischen der herkömmlichen Werbeforschung und einer als Instrument des Kommunikations-Marketing verstandenen Redaktionsforschung; die Daten der Werbeforschung gehen vor allem in fremde Entscheidungen ein (in die Entscheidung der Inserenten) - die Daten der Redaktionsforschung gehen vor allem in die eigenen Entscheidungen ein (in die Entscheidungen der Verlagsleitung und der Redaktion).

Das Erkenntnisinteresse der Redaktionsforschung besteht daher darin, zuverlässige Daten für das Redaktions-Marketing zu gewinnen: Die Redaktionsforschung dient der Planung,

-
- 1) Dem widerspricht nicht, daß bei der Werbeforschung zahlreiche Informationen anfallen über die Position und das Potential eines Objektes im Leser- und Anzeigenmarkt - Daten z. B. für die Preis- und Vertriebsgestaltung und die Konkurrenzbeobachtung.
 - 2) Wenn ein Presseunternehmen keine methodisch einwandfreien aktuellen, detaillierten, vergleichbaren und computergerechten Media-Daten vorlegt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, daß es bei der Mediaplanung der Agenturen übergangen wird. So berichtet z. B. Dipl.-Vwt. Hermann Frohn, der Leiter der ZMA-Zeitungsgemeinschaft für Marktforschung und Absatzförderung, von einem Computer-Seminar der Gesellschaft Werbeagenturen GWA zur Optimierung von Streuplänen: "es war geradezu beängstigend, welchen Wettbewerbsvorsprung allein die Illustrierten dadurch haben, daß sie jährlich ihren Lesermarkt transparent machen ... und es konnte nicht überhört werden, daß die Medien, deren Streupläne weiterhin 'handgestrickt' erstellt werden, erheblich ins 'Hintertreffen' geraten können", in: ZV + ZV, H. 41, 1968, S. 1818. Weitere Hinweise auf die Bedeutung der Werbeforschung für die Anzeigenakquisition geben:
Glatzer, F., Werbeforschung zahlt sich aus, in: ZV + ZV, H. 35, 1966, S. 1472 ff und
Braunschweig, E., Anzeigenverkauf und Optimierungsprogramme bei Zeitschriften, in: ZV + ZV, H. 4, 1969, S. 69 f.

Realisierung und Kontrolle der redaktionellen Ziele eines Presseunternehmens. Welche konkreten Forschungsaufgaben aus dieser Definition folgen, hängt ab von den jeweiligen redaktionellen Zielen des Presseunternehmens.

In der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der Bundesrepublik kann ein privatwirtschaftlich organisiertes Presseunternehmen sowohl publizistische wie kommerzielle Ziele verfolgen und sie sowohl im Lesermarkt wie im Anzeigenmarkt realisieren. Ein Verlag kann also dominant publizistische Ziele verfolgen und Anzeigen- und Vertriebserträge nur als Mittel zu diesem Zweck betrachten. Oder er kann dominant kommerzielle Ziele verfolgen und publizistischen Aufwand nur als Mittel zu diesem Zweck betrachten. Oder er kann jede beliebige Zielkombination dazwischen wählen - solange er nur die Nebenbedingungen erfüllt, daß auf Dauer der Aufwand nicht höher sein darf als die Erträge.

Die Redaktionsforschung hat also für jeden beliebigen Zielmix festzustellen, inwieweit die redaktionellen Ziele bereits im Leser- bzw. Anzeigenmarkt erreicht sind, und darüber hinaus, welche der geplanten Ziele sich mit welchen redaktionellen Maßnahmen realisieren lassen. Ohne Redaktionsforschung verfügt ein Presseunternehmen über keinerlei Planungsdaten und bloß bescheidene Kontrolldaten: diese informieren eventuell nur darüber, wieviel Exemplare bzw. wieviel Anzeigenseiten in einer Zeiteinheit verkauft worden sind. Solchen Daten fehlt sowohl ein Erklärungs- wie ein Prognosewert: Verlagsleitung und Redaktion wissen weder, worauf ihre Absatzerfolge zurückzuführen sind, noch, wie ihre Absatzerfolge in Zukunft sein werden.

Als Indikatoren für die Gründe des vergangenen und die Chancen eines zukünftigen redaktionellen Erfolges kann sich die

Redaktion generell all jener Daten bedienen, die auch von der Werbeforschung erhoben werden und die weiter oben¹⁾ bereits genannt worden sind.

1) Vgl. die Aufzählung der Bereiche der Werbeforschung auf S. 72 ff.

3213 Stand und Entwicklung der Mediaforschung in der Presse

Gemessen am Stand der gesamten Marketingforschung oder einiger ihrer Teilbereiche wie z. B. der Marktforschung, ist die Mediaforschung eine hoch entwickelte Disziplin. Das liegt vor allen Dingen daran, daß die enormen Investitionen, die mit jeder Marketingforschung verbunden sind und die vielfach prohibitiv wirken, im Fall der Mediaforschung nicht von denjenigen aufgebracht worden sind bzw. werden, die diese Daten für ihre Marketing-Entscheidungen benutzen: den Fortschritt der Mediaforschung haben nicht die werb^{ung}treibenden Unternehmen finanziert, sondern die Verlage und die Forschungsorganisationen, zu denen sie sich zusammengeschlossen haben - wie z. B. die Arbeitsgemeinschaft Leseranalyse e. V., die Regionalpresse e. V. oder die ZMA-Zeitungsgemeinschaft für Marktforschung und Absatzförderung.

Heuer hat in seinem 'Versuch einer Bestandsaufnahme' deutscher Leser-Analysen von 1945 - 1967 insgesamt 451 Leseranalysen (gegenüber 39 Analysen anderer Medien) mit exakten Angaben zu Titel, Auftraggeber, durchführendes Institut, Objekt und Zeitraum vorgestellt - darunter:

- 168 Analysen von Tageszeitungen, politischen Wochenzeitungen, Wirtschaftszeitungen,
- 216 Analysen von Publikumszeitschriften,
- 47 Analysen von Fachzeitschriften,
- 20 Analysen von Kunden- und sonstigen Zeitschriften.¹⁾

1) Vgl. Heuer, G.F., Elemente der Werbeplanung, Köln 1968.

In einer neueren Bilanz der Mediaforschung der Zeitungsverlage in den letzten Jahren verweist Ennemann auf 50 'Einheitsleseranalysen' von Regional- und Standortpresse, die auf 53.000 Randominterviews beruhen: dies ergibt "ein Auftragsvolumen von annähernd 1,3 Mio DM, die in 4 1/2 Jahren von den regionalen und lokalen Abonnementzeitungen allein für vergleichbare Reichweitenuntersuchungen ausgegeben wurden".¹⁾

Im gleichen Artikel verweist Ennemann auch auf 47 Anzeigen-Copytests, die 1968 im Auftrag der Regionalpresse durchgeführt worden sind.

Die genannten Untersuchungen zählen überwiegend zur Werbeforschung. Der Stand der Redaktionsforschung ist weniger eindeutig festzustellen, da die Redaktionsforschung im Gegensatz zur Werbeforschung meist vertraulich ist und die Verlage mit Informationen zurückhalten. Eine breitere Diskussion der Redaktionsforschung hat erst nach 1965 eingesetzt. In diese Zeit fällt auch die Institutionalisierung von Redaktionsmarketing und Redaktionsforschung.²⁾ Generell kann man feststellen: Da das Denken in den Kategorien des Redaktionsmarketing bei dem Gros der Presseunternehmen erst in den letzten Jahren begonnen hat, steckt die Redaktionsforschung ebenfalls in ihren Anfängen, wenngleich sie für die meisten Probleme auf die Methoden und Fragestellungen der Werbeforschung zurückgreifen kann. Die Publikumszeitschriften sind weiter als die Tagespresse. Ennemann urteilt: "Nur sehr wenige Verlage kümmern sich bisher um ein systematisches Produktmarketing. Wenn man die deutschen Tageszeitungen durchblättert, hat man den Eindruck, daß immer noch viele Zeitungs-

1) Ennemann, W.H., Marketingforschung für die Zeitung der Zukunft unerlässlich, in: ZV + ZV, H. 16/17, 1969, S. 656 ff.

2) Vgl. z. B. die erste Einrichtung einer eigenen Marketing-Abteilung mit sowohl werblicher wie redaktioneller Ausrichtung von einer Tageszeitung bei der NRZ in Essen im Jahre 1969.

redaktionen die Zeitung so gestalten, wie sie es für richtig halten, ohne aber genau zu wissen, wie der Leser sich seine Zeitung wünscht"¹⁾ - ohne Kenntnis also der Faktoren, die das Leser-Blatt-Verhältnis hauptsächlich bestimmen: die Funktion der Zeitung und ihr Image bei ihren Lesern.

Als Indiz für das wachsende Interesse an der Redaktionsforschung kann die in den letzten Jahren vermehrte Beschäftigung mit zwei Methoden gelten, mit denen sich besonders gut redaktionelle Probleme behandeln lassen: die Content-Analyse²⁾ und der Copytest.³⁾

Die Kernfrage zum Stand der Forschung im Kommunikations-Marketing muß lauten: erfüllt die Mediaforschung die Anforderungen, die ihr heute von der Praxis des Kommunikations- und Redaktions-Marketing gestellt werden? Für die Werbeforschung wird man diese Frage - mit den bereits erwähnten Einschränkungen - global bejahen können. Wenngleich der

-
- 1) Ennemann, W.H., Qualitative Untersuchung der Leserschaft als Basis des Redaktionsmarketing, in: ZV + ZV, H. 42, 1969, S. 1868.
 - 2) Vgl. z. B. die "Vergleichende Inhaltsanalyse von 34 Publikumszeitschriften", durchgeführt vom Institut Wolfgang Schaefer-Marktforschung, Hamburg 1968, in der der redaktionelle Inhalt nach 320 und die Anzeigen nach 110 Kategorien analysiert wurden. Über die Bemühungen des GIW, des Forschungsinstituts der GWA, um eine Content-Analyse informiert: Dohse, H., Interessen-Schwerpunkte vertiefen Kontakte - GIW-Content-Analyse, ein neues Instrument zur qualitativen Werbewertbestimmung der Zeitschriften, in: absatzwirtschaft, 2. Septemberausgabe, 1969, S. 39 ff.
 - 3) Vgl. Frohn, H., Die Mediaforschung der Tagespresse in der dritten Phase, in: ZV + ZV, H. 37, 1970, S. 1608 - 1613. In diesem Artikel berichtet Frohn über das Copytest-Programm der Standortpresse seit 1965, bei der anhand von Recognition-Tests echte Seiten- und Spartenkontakte für 30 Zeitungen ermittelt wurden.

eindeutige numerische Nachweis der Werbewirkung eines Objektes noch nicht gelingt, so hat doch die Werbeforschung zweifellos jene Anforderungen gut erfüllt, die ihr als Instrument der Anzeigenakquisition gestellt sind.

Schwerer fällt eine befriedigende Antwort für den Bereich der Redaktionsforschung. Ihrer Aufgabe, mit vertretbarem Aufwand zuverlässige Daten bereitzustellen für die Planung, Realisierung und Kontrolle zielorientierter redaktioneller Maßnahmen, wird sie erst teilweise gerecht: am besten wohl bei der Kontrolle, weniger gut schon bei der Planung, noch weniger bei der Realisierung redaktioneller Maßnahmen.

Bei der Kontrolle: Die Kontroll-Daten zu Inhalt, Form und Struktur eines Objektes, zu seiner Funktion und seinem Image, seiner Käuferschaft und seiner Leserschaft und vor allem zur Nutzung des angebotenen Lesestoffes sind relativ genau feststellbar. Das Hauptproblem, das bei der Kontrolle der Position eines Blattes im Mediamarkt noch auftritt, ist die mangelnde Trennschärfe derjenigen Merkmale, die bisher zur Charakterisierung der Leserschaften verwandt werden: die sozio-, psycho- und demographischen Leserschaftsdaten verschiedener Blätter unterschiedlichster redaktioneller Ausrichtung sind nahezu identisch.¹⁾

1) "Leseranalysen, Media-Analysen allgemein sollen mit dazu dienen, bestimmte Zielgruppen exakt anzu steuern zu können. Aber Leseranalysen beeindrucken meist weniger durch die Differenzierung der Leserschaften, als durch den Mangel an Unterschieden" - Ernst, O., Aktuelle und aktualisierte Probleme der Media-Forschung, in: ZV + ZV, Sonderheft III, 1970, S. 4. In einem früheren Aufsatz hat Ernst vorgeschlagen, dieses Problem für die Redaktionsforschung dadurch zu lösen, daß man nicht mehr allein die Gesamtleserschaft betrachtet, sondern die Bewegungen in ihren Extremgruppen (z. B. Neubesteller, Abbesteller, Leser mit 'starker Blatt-Bindung' o. ä.) analysiert. In: Ernst, O., Qualitative Mediaforschung gestern und heute oder Die schwere Kunst, das Offensichtliche zu offenbaren, Aufsatz in: Media-Forschung in Deutschland, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Leseranalyse e. V., a.a.O., S. 22 - 27, S. 25 f.

Bei der Planung: Wie in der gesamten Marketing-Forschung, so ist es auch in der Redaktionsforschung schwerer, Daten über zukünftige Ereignisse (Plandaten) zu gewinnen als über vergangene Ereignisse (Kontrolldaten).¹⁾ Es scheint so, als sei es selbst für bedeutende Verlagshäuser außerordentlich schwierig, zuverlässige Prognosen des Kommunikationsverhaltens gegenüber bereits eingeführten, besonders aber, gegenüber neuentwickelten Zeitschriften zu gewinnen.²⁾

Leider lassen weder Erfolge noch Mißerfolge eines Objektes erkennen, ob eine Redaktion trotz schlechter Prognose-Daten ein gutes Blatt oder ob sie trotz guter Prognose-Daten ein schlechtes Blatt gemacht hat.

1) Vgl. Steiner, G.A., Top Management Planning, New York 1969, passim und S. 538 ff.

2) Vgl. die Gründung und rasche Einstellung zweier Zeitschriften im Jahre 1970, die beide als Produkte eines konsequenten Redaktions-Marketing und einer gründlichen Redaktionsforschung vorgestellt worden sind. Nähere Hinweise geben:

- Made, M., Marketing-Oberlegungen zur Neueinführung einer Zeitschrift am Beispiel "m", absatzwirtschaft, 2. Novemberausgabe, 1969, S. 66 - 69. Darin heißt es z. B.: "Wenn ein Verleger ... ein neues Objekt auf den Markt bringt, so setzt dies ein Marketingmodell voraus, das alle Faktoren, die für eine neue Zeitschrift von Bedeutung sind, exakt analysiert und für die absehbare Zukunft simuliert hat." (S. 66).

- Braunschweig, E., Marketing für "tele 14 tage", in: absatzwirtschaft, 1. Februarausgabe, 1970, S. 37 - 43. Darin ist die zur Planung betriebene Redaktionsforschung ins einzelne gehend beschrieben. In einer Eigenanzeige des Verlages Das Beste GmbH, Düsseldorf, hieß es dazu: "testserie mit 130.000 personen - zeitschriftenstart mit 'todsicherem' erfolg."

Vgl. auch Benz, K.H., Planung und Realisation neuer Publikumszeitschriften, Tonband-Abschrift eines Referates, gehalten in der Vorlesungsreihe Kommunikations-Marketing am zeitungswissenschaftlichen Institut der Universität München im Wintersemester 1968. Darin beschreibt Benz recht detailliert den Beitrag, den die Forschung geleistet hat bei der Entwicklung und Einführung der beiden Zeitschriften "Eltern" und "Jasmin".

Vgl. auch Freudenmann, H., Planung neuer Produkte, Stuttgart 1965.

Bei der Realisierung: Der Beitrag, den eine Redaktionsforschung zur Realisierung redaktioneller Maßnahmen leisten kann, ist schwer zu ermessen. Eigene Untersuchungen über diesen Grenzbereich von redaktioneller Forschung und redaktioneller Kreativität fehlen bislang; die empirische Arbeit soll dazu erste Anhaltspunkte erbringen. Generell wird man sagen können, daß die Redaktionsforschung heute allenfalls in der Lage ist, der Redaktion zu sagen, was sie ihren Lesern anbieten soll, kaum aber, wie sie es anbieten soll.¹⁾

1) Zum besseren Verständnis:

In dem bereits zitierten Artikel "Marketing der Presse - Eine Umfrage der 'absatzwirtschaft' bei fünf Führungskräften in Verlagen" erklärt z. B.:

- Heinz-Jürgen Plathner von "Der Spiegel":

"Unser Erfolg beruht nicht auf einem genau ausgetüftelten Marketing-Konzept, einem großen Plan, nach dem genau marschiert wird, sondern auf der publizistischen Leistung ..."

- Klaus Wagner von "Süddeutsche Zeitung":

"Die Verlagsleitung der 'Süddeutschen Zeitung' hält nichts von 'gestaltenden' Eingriffen in das 'Produktions-Programm', also in die redaktionelle Gestaltung. Aber sie hält sehr viel von einem ständigen Gespräch zwischen Redaktion und Verlagsleitung, um die dargelegte Konzeption zu verwirklichen."

- Dr. Hubert Burda von "Burda Druck und Verlag GmbH":

"Das Redaktions-Marketing ... ist gehalten, die gleichbleibende Absatzchance zu sichern, möglichst viele Elemente einer Zeitschrift konstant zu halten, um dadurch den Käufern die Identifikation zu erleichtern und den recht präzisen Erwartungshaltungen gegenüber 'seinen' Zeitschriften Rechnung zu tragen. Welche redaktionellen Elemente sich dafür anbieten, ist von Objekt zu Objekt verschieden. Es gibt hierfür noch keine allgemeinverbindlichen Regeln. Das 'feeling' der Redaktionsmannschaft und des Chefredakteurs spielen aber eine ausschlaggebende Rolle ... Gefragt nach unserer geschlossenen Marketing-Konzeption ist festzustellen, daß sich erste konkrete Pläne abzeichnen. Auf die meisten Schwierigkeiten stoßen wir bei dem Versuch, den kreativen Bereich - die Redaktion - in eine Marketing-Konzeption einzubauen."

322 Die Instrumente der Aktion

In diesem Abschnitt wird zuerst die Bedeutung des Terminus 'Instrumente der Aktion' in der modernen Marketing-Lehre dargestellt, dann der Begriffs-Inhalt übertragen auf den Problembereich des Kommunikations-Marketing und dabei das für das Redaktions-Marketing wichtigste Instrument der Aktion im Kommunikations-Marketing behandelt: die Produktpolitik.

3221 Die Instrumente der Aktion im Marketing

Zu den Instrumenten der Aktion zählen alle Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen kann, um seine Marketing-Ziele zu realisieren. Die einzelnen Marketing-Maßnahmen bilden zusammengenommen den Marketing-Mix. Dieser umfaßt die Gestaltung von Produkt, Preis, Werbung und Verkauf.¹⁾

3222 Die Instrumente der Aktion im Kommunikations-Marketing

Bei der Gestaltung von Preis, Werbung²⁾ und Verkauf stellen sich einem Presseunternehmen grundsätzlich die gleichen

-
- 1) Nieschlag et al. detaillieren und nennen zusätzlich zu diesen vier Hauptinstrumenten der Aktion noch weitere wie z. B. die Verkaufsförderung, die Konditionenpolitik, die Kreditgewährung, die Rabattpolitik etc., a.a.O., S. 72.
 - 2) Wie stark Presseunternehmen für ihr Marketing das Instrument der Werbung einsetzen, läßt sich den Erhebungen von "Schmidt & Pohlmann - Gesellschaft für Werbestatistik" entnehmen. Im Jahre 1970 haben Verlagsunternehmen in der Bundesrepublik insgesamt DM 119.574.600,-- für ihre Publikumswerbung ausgegeben (berechnet zu Bruttoeinschaltpreisen).

Probleme wie jedem anderen erwerbswirtschaftlich organisierten Unternehmen. Ein elementarer Unterschied zu fast allen anderen Branchen besteht aber in der Produktgestaltung. Ein Presseobjekt ist kein Konsumartikel und kein Verbrauchsgut, sondern ein geistiges Gut.¹⁾

Gerade für eine Betrachtung des Kommunikations-Marketing wäre es unzureichend und inadäquat, das verfassungsrechtlich geschützte Kommunikationsmittel Presse als eine Ware wie jede andere zu betrachten. Dafür gibt es zahlreiche Gründe. Zunächst handelt es sich bei einem Presseobjekt - sieht man einmal ab von der drucktechnischen Materialisation - nicht um ein industrielles Produkt, das aus bestimmten gleichbleibenden Rohstoffen und Teilen mit möglichst weitgehend automatisierten Verfahren hergestellt wird und sich von Konkurrenzprodukten weniger in der Substanz und der Leistung als vielmehr in der Gestaltung und der Verpackung unterscheidet. Ein Presseobjekt ist im volkswirtschaftlichen Sinne überhaupt kein Produkt, sondern eine Dienstleistung.

Selbstverständlich kann ein Dienstleistungsbetrieb genauso marketing-orientiert denken und handeln wie ein Industriebetrieb. Aber im Marketing für Dienstleistungen hat die 'Produktgestaltung' einen anderen Stellenwert als im klassischen Marketing-Mix und gleichzeitig ergeben sich einige begriffliche Schwierigkeiten.

1) Vgl. Groth, O., Die Unerkannte Kulturmacht, Bd. 2, Berlin 1961. Darin heißt es: "Den Inhalt aller Periodika bilden geistige Güter (Idealgüter), die durch Schrift, Bild oder Laut symbolisiert (Symbolgüter) werden. Bei den durch Druck vervielfältigten Idealgütern wird nicht das bedruckte Papier (oder der sonstige 'Träger' des Drucks) vermittelt - das wird im Bedarfsfall 'übermittelt', transportiert -, sondern immer handelt es sich um in Symbolen festgehaltenes Geistiges, um etwas, was im Geiste entsteht, aus dem Geiste kommt und sich an den Geist wendet." (S. 37).

Will man an den in der Marketing-Theorie gebräuchlichen Begriffen 'Produktgestaltung' bzw. 'Produktpolitik' festhalten, so genügt es nicht, das Wort Dienstleistung bzw. Leistung durch das Wort Produkt¹⁾ zu ersetzen. Man muß zusätzlich definieren, welcher Umfang einer bestimmten Dienstleistung als 'Produkt' gelten soll. Im Kommunikations-Marketing für Presseobjekte gibt es zur Bestimmung des 'Produktes' drei Möglichkeiten:

1. Der Beitrag als Produkt - in diesem Falle bestünde die Ausgabe einer Zeitung oder Zeitschrift aus einer Vielzahl von Produkten, sozusagen aus einem ganzen Sortiment; die Produkt-Gestaltung bzw. -Verpackung bestünde aus der Aufmachung der einzelnen Beiträge.
2. Die Ausgabe als Produkt - in diesem Falle bestünde eine Zeitung oder Zeitschrift aus einer Serie periodisch erscheinender Produkte, die pro Erscheinungstermin angeboten bzw. verkauft werden; die Produkt-Gestaltung bzw. -Verpackung bestünde aus der Gestaltung des jeweiligen Heftes bzw. seiner Titelseite.
3. Das Objekt als Produkt - in diesem Falle bestünde das Produkt aus allen Ausgaben eines Objektes in einem bestimmten Erscheinungszeitraum (bestimmt nach dem jeweils blattspezifischen Kaufverhalten - z. B.: Produkt X = Jahresabonnement der Tageszeitung X); die Produkt-Gestaltung bzw. -Verpackung bestünde aus dem Gesamterscheinungsbild des Objektes im jeweiligen Zeitraum.

1) Vgl. die Definition von Stanton: "a product is a complex of tangible and intangible attributes, including packaging, color, price, manufacturer's prestige, retailer's prestige, and manufacturer's and retailer's services, which the buyer may accept as offering satisfaction of wants or needs." - Stanton, W.J., a.a.O., S. 175, (Unterstreichung im Original kursiv).

Jeder dieser drei Produkt-Begriffe hat seine Vorzüge, Die zweite Fassung entspricht aber wohl am besten den Vorstellungen und den Notwendigkeiten des Redaktions- und des Anzeigen-Marketing.¹⁾ Nach dieser begrifflichen Klärung läßt sich die besondere Stellung der Produktpolitik im Kommunikations-Marketing sachgerecht beschreiben.

3223 Die Instrumente der Aktion im Redaktions-Marketing

Die Produktpolitik umfaßt "die Entwicklung neuer Erzeugnisse, die Verbesserung von Erzeugnissen und in Verbindung damit die zweckmäßige und attraktive Gestaltung von Erzeugnissen".²⁾ Zur Produktpolitik zählen ausschließlich absatzpolitische Maßnahmen, nicht aber rein technische. Diese Abgrenzung ist für das Marketing der Industrie durchaus angemessen - dort gibt es in der Regel neben dem Marketing-Management eigene Unternehmensbereiche für Konstruktion, Beschaffung und Fertigung.

Entsprechend reduziert können und müssen die Aufgaben der Produktgestaltung sein. Es ist nicht sinnvoll, diese enge Definition von Produktgestaltung für das Redaktions-Marketing zu übernehmen. Denn eine Redaktion erfüllt sämtliche produktbezogenen Aufgaben von der Stoffbeschaffung bis zur fertigen Druckvorlage; ein Redakteur beschafft, fertigt und gestaltet vielfach sogar in Personalunion. Daher bedeutet Produkt-

1) Stanton vertritt - wenngleich mit Blick auf Konsumgüter - eine ähnliche Auffassung: "Any change in a physical feature ..., however minor it may be, creates, in effect, a new product." - Stanton, a.a.O., S. 173.

2) Nieschlag et al., a.a.O., S. 90. (Unterstreichungen im Original kursiv). Während Gutenberg global vom Instrument der 'Produktgestaltung' spricht, detaillieren Nieschlag et al. und nennen vier Instrumente zur Gestaltung der 'Leistungssubstanz':

- Produktpolitik,
- Sortimentspolitik und
- Diversifizierung,
- Garantieleistungen,
- Kundendienst.

politik im Redaktions-Marketing mehr als eine zweckmäßige und attraktive Aufmachung und Verpackung redaktioneller Inhalte. Die Produktpolitik umfaßt die gesamte redaktionelle Gestaltung mit allen redaktionellen Maßnahmen.

Nicht allein der Umfang der Produktpolitik ist im Kommunikations-Marketing weiter als im Konsumgüter-Marketing. Auch die Intensität der Produktpolitik ist stärker. Betrachtet man es - wie in der modernen Marketinglehre üblich - als die beiden Hauptaufgaben der Produktpolitik, bestehende Produkte zu verbessern und neue Produkte zu entwickeln, und definiert man - wie wir es vorgeschlagen haben - als Produkt die einzelne Ausgabe eines Presseobjektes, dann kommt man zu dem überraschenden Ergebnis, daß in der Presse nie alte Produkte verbessert, sondern immer nur periodisch (täglich, wöchentlich, monatlich etc.) neue Produkte entwickelt werden.

Aufgrund dieses dauernden, periodischen Produktwechsels ergibt sich für die redaktionelle Produktpolitik eine im klassischen Marketing ganz ungewöhnliche Situation: der Lebenszyklus¹⁾ des einzelnen publizistischen Produkts ist außergewöhnlich kurz, aber der Lebenszyklus des publizistischen Markenartikels ist außergewöhnlich lang. Während zwischen der Einführung und dem Auslaufen eines Produktes im Konsumgüterbereich eine seit dem Aufkommen des modernen

1) Eine ausführliche Darstellung zum Lebenszyklus und seiner Bedeutung für die Produktpolitik gibt Dichtl, E., Die Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit eines Produktes als Grundlage der Gestaltung des Produktionsprogramms, Berlin 1970, S. 52 ff.

Marketing immer kürzer werdende Zeitspanne von im Durchschnitt wenigen Jahren liegt, sind die namhaften Publikumszeitschriften fast alle zehn, zwanzig und mehr Jahre alt und bei Regionalzeitungen ist selbst ein Alter von über 100 Jahren nicht selten.

Wenn also publizistische Markenartikel verbessert werden, dann handelt es sich nicht um eine Verbesserung am einzelnen Presse-Produkt (=Ausgabe), sondern um eine Verbesserung des Presse-Objektes.¹⁾ Die Hauptaufgabe der redaktionellen Produktpolitik besteht daher darin, aus einer periodischen Folge neuer Presseprodukte ein homogenes Presseobjekt zu gestalten und das Presseobjekt selbst kontinuierlich oder gelegentlich an wechselnde Ziele bzw. sich wandelnde Märkte (Anzeigen- und Leser-Markt) anzupassen.²⁾

-
- 1) Bezeichnenderweise sprechen viele Verlage von 'Objektmanagement' und vom 'Objektmarketing' - vgl. z. B. Alegiani, A., Marketing und Imagepflege der Tageszeitung, in: ZV + ZV, H. 23/24, 1969, S. 1062 - 1066, S. 1066; Das Organisations-Modell von Gruner + Jahr: Der Unternehmensbereich Zeitschriften, (o. V.), in: w & v, Nr. 6, 5. Februar 1971, S. 26; Ein Gegenbeispiel: Dr. Hubert Burda nannte sich als Herausgeber der inzwischen eingestellten Zeitschrift "m" im Impressum "Produkt Manager".
 - 2) Zwei Fallbeispiele - die Modernisierung von "Welt" und "Welt am Sonntag" - beschreiben:
 - Meyer, J., Ein Blick hinter die Kulissen, S. I;
 - Wirth, F., Fünfundzwanzig "Dummys" auf dem Prüfstand, S. II;
 - Herzog, W., Sechzig Tage lang dreißig Stunden täglich, S. X;alle drei Aufsätze in: Menschen und Ereignisse 1970, Hrsg. Axel Springer Verlag AG, Berlin und Hamburg 1970.

Die redaktionelle Produktpolitik bedient sich bei der Gestaltung eines homogenen Objektes einer Mischung aus konstanten und variablen Produkt-Elementen. So enthält z. B. jede neue Ausgabe

absolut konstante Elemente - wie den Titel,
relativ konstante Elemente - wie den Umbruch,
relativ variable Elemente - wie den Umfang,
absolut variable Elemente - wie den Inhalt.

Welche Instrumente (redaktionelle Mittel bzw. Maßnahmen) einem Presseunternehmen insgesamt zur redaktionellen Produktpolitik zur Verfügung stehen, läßt sich ableiten aus den sechs Daten des Kommunikationsplans.¹⁾ Der Kommunikator, der bestimmte Kommunikationsbedürfnisse in einem bestimmten Kommunikationsraum unter bestimmten Kommunikationsumständen rechtlicher und sozialer Art befriedigen will, realisiert seinen Kommunikationsplan durch den Einsatz von drei redaktionellen Instrumenten und zwar durch die Wahl der jeweils geeigneten

Kommunikationsthemen,
Kommunikationsmittel und
Kommunikationsperiodik.

Diese drei Instrumente umfassen eine Vielzahl konkreter redaktioneller Mittel und Maßnahmen.²⁾ In der folgenden Systematik sind die möglichen redaktionellen Mittel und Maßnahmen vier Hauptphasen der redaktionellen Produktpolitik zugeordnet.

1) Vgl. Wagner, H., Die faktische Ordnung der sozialen Kommunikation, a.a.O., S. 54 ff.

2) Vgl. z. B. die Darstellungen bei Groth, O., Die unerkannte Kulturmacht, Zweites Buch, Das Sein des Werkes, Berlin 1961, mit den beiden Abschnitten 'Das Äußere' und 'Der Inhalt' sowie bei Dovifat, E., Zeitungslehre, Bd. II, IV. Abschnitt 'Die Redaktion', Berlin 1967.

Die Phasen der redaktionellen Produktpolitik - eine Systematik der Instrumente der Aktion im Redaktions-Marketing

1. Phase

Die Bestimmung der redaktionellen Ziele

11 Die kommunikativen Ziele

12 Die kommerziellen Ziele

2. Phase

Die Beschaffung von redaktionellen Mitteln

21 Die Bestimmung des Redaktions-Etat¹⁾ (*)

22 Die Bildung der Redaktion

- Die Bestimmung der Funktionen

- Die Bestimmung der Ressorts

3. Phase

Die Produktion von redaktionellen Beiträgen

31 Die Bestimmung der Themen

32 Die Bestimmung der Beitragsformen

- Artikel

Texte (Bestimmung der Aussageformen²⁾ und
des Stils³⁾)

Bilder

Grafiken

- Beilagen

(Supplements, Schnittmuster, Kunstdrucke, Lern-
programme u. ä.)

- Service-Leistungen⁴⁾

(*) Die Anmerkungen zu dieser Tabelle stehen zusammengefaßt auf Seite 93 f.

33 Die Beschaffung des Materials von:

- Agenturen
- Korrespondenten
- Mitarbeitern
- Autoren u. ä.

in Form von:

- Texten (Dokumentations-Material
Recherche-Material
Roh-Fassungen
Manuskripten u. ä.)
- Bildern
- Grafiken

34 Die Bearbeitung des Materials

- Textbearbeitung (redigieren
umschreiben
verifizieren u. ä.)
- Bildbearbeitung (retouchieren u. ä.)
- Grafikbearbeitung

4. Phase

Die Präsentation des Blattes

41 Die Bestimmung der inhaltlichen Konstanten

- Sparten
- Rubriken
- Sachgebiete
- Kolumnen u. ä.

42 Die Bestimmung der formalen Konstanten

- Erscheinungsbild
- Format, Satzspiegel
- Titel, Signet, Kopf, Namenszug
- Schriften, Auszeichnung
- Spaltung
- Papier
- Druckverfahren

- 43 Die Bestimmung des Inhalts
 - nach Beiträgen
 - nach Umfang
- 44 Die Aufmachung der Beiträge
 - Die Formulierung von Überschrift
 - Vorspann
 - Zwischentitel
 - Begleittexten
 - Zusammenfassungen
 - Der Zusammenbau von Aufmacher, Text, Bild und Grafik zum fertigen Beitrag
- 45 Die Aufmachung des Blattes
 - Die Gestaltung des Titels
 - Der Ablauf und die Anordnung der Beiträge
 - Die Struktur des Blattes -
 - Relationen: Text - Bild
 - Schwarz-weiß - Farbe
 - Redaktion - Anzeigen
 - Der Einbau der Anzeigen
- 46 Die Periodik des Blattes
 - Erscheinungsweise
 - Erscheinungstermin

-
- 1) Die Redaktionskosten machen bei Tageszeitungen ca. 15 % der Gesamtkosten aus. Vgl. Engelman, H., Krumm, J., Zur wirtschaftlichen Zukunft der Tageszeitung, in: ZV + ZV, H. 16/17, 1969, S. 652 ff.
Die Verhältnisse liegen wohl relativ ähnlich bei den Publikumszeitschriften; z. B. betrugen die Redaktionskosten des "stern" 1970 ca. 24 Mio DM bei einem Jahresumsatz von ca. 200 Mio DM. Vgl. die Meldung: Schneider verläßt 'stern', in: w & v, Nr. 49, 4. 12. 1970, S. 36.
 - 2) Vgl. Haacke, W., Aussageformen der Zeitschrift, Aufsatz in: Dovifat, E., Handbuch der Publizistik, Bd. 3, a.a.O., S. 433 - 458.

Die folgende empirische Arbeit zur Praxis des Redaktions-Marketing wird mit einem entscheidungstheoretischen Ansatz am Beispiel einer Publikumszeitschrift zeigen, aufgrund welcher Marketing-Ziele und welcher Marketing-Informationen eine Redaktion die oben genannten Instrumente der redaktionellen Produktpolitik einsetzt.

-
- 3) Vgl. Groth, O., Die unerkannte Kulturmacht, Bd. 2, a.a.O., S. 219 - 241.
- 4) Eine Service-Leistung besteht aus dem Angebot an den Käufer bzw. Leser eines Blattes, an besonderen Aktionen bzw. Dienstleistungen eines Objektes teilnehmen zu können. Dazu zählen z. B.:
- Persönlichkeitstests
 - Vermittlung von Partnern
 - individuelle Beratung in persönlichen, beruflichen, medizinischen u. a. Dingen
 - Beschaffung spezieller Güter etc.

4 Die Erforschung des Redaktions-Marketing
=====

41 Das theoretische Konzept zur Prüfung der Hypothese

Das Ziel dieser Arbeit ist die empirische Prüfung einer Hypothese zum Anpassungsjournalismus. Die Hypothese lautet: "Wenn Massenmedien in einer demokratisch verwalteten Industriegesellschaft auf Absatz angewiesene Wirtschaftsunternehmen sind, dann passen sie sich in extremer Weise den vermeintlichen Interessen der Rezipienten an." Die Hypothese kann in dem theoretischen Rahmen sowohl einer absatztheoretisch orientierten als auch einer dialektisch ausgerichteten Kommunikationssoziologie geprüft werden.

411 Der Marketing-Ansatz

Die Hypothese gehört zum Forschungsbereich zweier Disziplinen: der Kommunikationswissenschaft und der Absatzlehre. Deshalb ist in den vorangegangenen Abschnitten das Marketing-Konzept der neueren Absatzlehre vorgestellt worden, soweit es für eine absatzorientierte Kommunikatoranalyse relevant ist.

Die Rezeption des Marketing-Konzeptes und seine Übertragung auf den Bereich des Redaktions-Marketing haben erwiesen: der Prozeß journalistischer Anpassung an die Bedürfnisse der Leser läßt sich mit den Kategorien des Marketing adäquat beschreiben.

Zweifellos könnte man die Hypothese auch ohne die Verwendung von Marketing-Kategorien prüfen - das beweist z. B. der

Entwurf von Wagner, der seinen Kommunikationsplan mit rein zeitungswissenschaftlichen Begriffen entwickelt hat.¹⁾

Aber die Integration des Marketing-Ansatzes bringt gegenüber einer rein zeitungswissenschaftlichen Darstellung bedeutende Vorteile:

- der interdisziplinäre Ansatz bereichert das Problemverständnis,
- der entscheidungsorientierte Marketing-Ansatz entspricht - de facto oder zumindest normativ - der Art, in der die untersuchten Presseunternehmen ihre eigenen Absatzprobleme sehen und lösen und
- die Analyse profitiert von dem - gegenüber der Zeitungswissenschaft - spezifischeren und detaillierteren Problembewußtsein der Absatzlehre.

Daß sich ein dem Stand der Betriebswirtschaftslehre angemessenes Problembewußtsein in den Kommunikationswissenschaften nicht von selbst einstellt, darauf hat Silbermann wiederholt hingewiesen²⁾, und dies bezeugen auch neuere Arbeiten aus der Redaktionsforschung: bei der Darstellung journalistischer Maßnahmen und redaktioneller Inhalte wird

1) Vgl. Wagner, H., Die faktische Ordnung der sozialen Kommunikation, a.a.O.

2) Vgl. Silbermann, A., Zahn, E., Die Konzentration der Massenmedien und ihre Wirkungen, Düsseldorf/Wien 1970, S. 19 ff.

die Absatzpolitik, die ihnen jeweils zugrunde liegt, selten erwähnt und nie ausgeführt.¹⁾

-
- 1) Dies ist lediglich ein Hinweis auf ein mangelndes Problembewußtsein in dem ohnehin wenig bearbeiteten Bereich der Kommunikatorforschung - keineswegs aber eine pauschale Kritik der unten genannten Arbeiten, die sich selbst andere Aufgaben gestellt haben als die Behandlung von Absatzproblemen. Im einzelnen vgl.:
- Magnus, U., TIME und NEWSWEEK, Darstellung und Analyse, Hannover 1967.
- Just, D., DER SPIEGEL, Arbeitsweise, Inhalt, Wirkung, Hannover 1967.
- Kunz, G., Untersuchungen über Funktionen und Wirkungen von Zeitungen in ihrem Leserkreis, Köln 1967.
- Bäuerlein, H., Der Redakteur im Zeitungs- und Zeitschriftenverlag, bei Funk und Fernsehen, Ludwigshafen 1968.
- Pressel, A., Der "Rheinische Merkur" und "Die Zeit", Vergleichende Inhaltsanalyse zweier Wochenzeitungen von verschiedener weltanschaulicher Orientierung, Berlin 1968.
- Rühl, M., Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System, Bielefeld 1969.
- Skriver, A., Schreiben und schreiben lassen, Karlsruhe 1970.

412 Der dialektische Ansatz

So gut sich auch das Marketing-Konzept eignet zu einer intensiven Untersuchung des redaktionellen Absatzverhaltens, so eignet es sich doch nicht für eine extensive Analyse des gesamten Anpassungsjournalismus. Der hier gewählte Forschungsansatz hat klare Grenzen: bei der Betrachtung des Anpassungsjournalismus rein als eines Problems des Redaktions-Marketing bleiben Fragen offen, die sonst im Vordergrund des Interesses stehen.

Das besondere Erkenntnisinteresse und damit der Stellenwert dieser Arbeit in der Diskussion des Anpassungsjournalismus besteht darin: Diese Untersuchung will zu Aussagen kommen über den Vorgang des Anpassungsjournalismus, nicht aber über seine Ursachen und seine Wirkungen.

Diese Einschränkung ist wesentlich. Zweifellos hat die bisherige Diskussion ihre Schärfe und ihr Engagement gerade daraus bezogen, daß sie den Anpassungs-Vorgang als weniger wichtig, weniger untersuchungsbedürftig und als evident betrachtet und umso stärker ihre Aufmerksamkeit auf die polit-ökonomischen Ursachen und Wirkungen des "Verkaufsjournalismus"¹⁾ richtet und dabei von einer dialektischen Position her zu einer zentralen Kritik der Kommunikationsverfassung der Bundesrepublik kommt.

Kennzeichnend für diese Kritik ist ihre normative Intention. Diese zeigt sich zum einen in der Befürchtung, "daß jene Medien - insbesondere die der Massenpresse - durch eine

1) Holzer, H., a.a.O., 1968, S. 7.

immense Produktion falschen Bewußtseins die intellektuelle und materielle Existenz der Menschen gefährden" und aufgrund ihres Warencharakters systembedingt darin behindert seien, "eine kritische und kontrollierende Öffentlichkeit herzustellen und ökonomische wie politische Herrschaft öffentlicher Kritik und Kontrolle zu unterziehen".¹⁾ Und sie zeigt sich zum anderen in dem Vorwurf mangelnder Bildungs- und Erziehungsarbeit der kommerziell geführten Medien. Habermas etwa argumentiert: "Nicht mehr bloß Vermittlung und Auswahl, Aufmachung und Ausstattung der Werke - sondern ihre Erzeugung als solche richtet sich in den weiten Bereichen der Konsumentenkultur nach Gesichtspunkten der Absatzstrategie. Ja Massenkultur erwirbt sich ihren zweifelhaften Namen eben dadurch, daß ihr erweiterter Umsatz durch Anpassung an die Entspannungs- und Unterhaltungsbedürfnisse von Verbrauchergruppen mit relativ niedrigem Bildungsstandard erzielt wird, anstatt umgekehrt das erweiterte Publikum zu einer in ihrer Substanz unversehrten Kultur heranzubilden."²⁾

Dieser kurze Exkurs³⁾ zeigt bereits die fundamentalen Unterschiede in Gegenstand, Perspektive und Intention beider

1) Holzer, H., a.a.O., 1968. S. 7.

2) Habermas, J., Strukturwandel der Öffentlichkeit - Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft, 2. Aufl., Neuwied 1965, S. 181 f.

3) Vgl. auch Brokmeier, P., Kapitalismus und Pressefreiheit, Frankfurt/M. 1969.
Enzensberger, H.M., Baukasten zu einer Theorie der Medien, in: Kursbuch, Nr. 20, 1970, S. 159 - 186.
Jordan, P., Presse und Öffentlichkeit, Frankfurt/M. 1970.
Knipping, F., Monopole und Massenmedien, Berlin (Ost) 1969.
Wilfert, O., Es geht nicht nur um Springer, Mainz 1968.
Zoll, R., Hrsg., Manipulation der Meinungsbildung, Zum Problem hergestellter Öffentlichkeit, Opladen 1971.

Ansätze. Die Analyse des Anpassungsjournalismus mit den Kategorien der dialektischen Soziologie kommt zu so globalen Thesen, wie sie empirisch nur schwer und mit den Kategorien des Redaktions-Marketing gar nicht zu prüfen sind.

Gegenüber dem Anspruch eines politökonomischen Erklärungsmodells mit seinem sozialkritischen Impetus nimmt sich das Erkenntnisziel dieser Arbeit bescheiden aus. Doch diese Bescheidenheit bietet den Vorzug, einen für das Verständnis journalistischer Anpassung zentralen, aber bisher - aus mangelndem Interesse der dialektischen Schule an der detaillierten empirischen Untersuchung der konkreten Absatzprobleme von Presseunternehmen - vernachlässigten Forschungsbereich intensiv und angemessen untersuchen zu können: die Praxis, den Prozeß der journalistischen Anpassung an die Bedürfnisse der Leser.

42 Der Aussagegehalt der Hypothese

Der Aussagegehalt der Hypothese ergibt sich aus der Übertragung ihrer inhaltlichen Elemente in das für die empirische Prüfung entwickelte absatztheoretisch-kommunikationswissenschaftliche Konzept.

421 Die Wenn-Komponente der Hypothese

Die zu prüfende Hypothese hat eine Wenn- und eine Dann-Komponente. Die Wenn-Komponente enthält eine generelle und eine spezielle Zustandsbedingung für Massenmedien. Eine generelle Bedingung: Das Medium muß "in einer demokratisch

verwalteten Industriegesellschaft" existieren. An die beiden Termini 'demokratisch' bzw. 'Industriegesellschaft' stellt die Hypothese keine weiteren Ansprüche - sie dienen lediglich zur Etikettierung der in der Bundesrepublik anzutreffenden Form von Repräsentativdemokratie und Marktwirtschaft.

Die spezielle Bedingung: Das Medium muß ein "auf Absatz angewiesenes Wirtschaftsunternehmen" sein. Alle drei darin auftauchenden Begriffe sind erklärungsbedürftig. Zum Terminus 'Absatz': In einem weiten Sinne ist jedes Medium auf Absatz angewiesen, denn wenn es keine Abnehmer, keine Rezipienten findet, dann wird es gar nicht zu einem Medium, einer Mittlerin von Botschaften. Unter Absatz soll hier aber nur der entgeltliche Absatz verstanden werden. Statt 'Absatz' müßte es präziser 'Absatzeinnahmen' heißen.

Zum Terminus 'angewiesen sein': Dieser dehnbare Begriff bleibt unüberprüfbar, solange nicht zusätzlich der Grund angegeben ist, aus dem ein Medium auf Absatzeinnahmen angewiesen ist. Die Spannweite möglicher Gründe ist breit: das eine Extrem bilden Medien, die nur deshalb auf bestimmte Absatzeinnahmen angewiesen sind, weil die Kapitalgeber nicht unbegrenzt Zuschüsse leisten wollen, und das andere Extrem bilden Medien, die zwingend auf bestimmte Absatzeinnahmen angewiesen sind, weil sie sonst sofort ihren Betrieb einstellen müßten.

Zum Terminus 'Wirtschaftsunternehmen': Dazu ist bei der Einführung des Begriffes 'Kommunikationsunternehmen'¹⁾ schon die Ansicht vertreten worden, daß ein "reines" Marketing nur erwerbswirtschaftlichen Unternehmen möglich sei. Entsprechend soll hier der Begriff 'Wirtschaftsunternehmen' verstanden

1) Vgl. S. 35.

werden - Anstalten öffentlichen Rechts und Non-Profit-Organisationen aller Art fallen nicht darunter.

Zum Geltungsbereich der Anpassungs-Hypothese gehört ~~mithin~~ ein Medium nur dann, wenn es

- ein erwerbswirtschaftlich organisiertes Unternehmen ist; aufgrund dieser Bedingung scheiden in der Bundesrepublik Funk und Fernsehen aus,¹⁾
- über Absatzeinnahmen verfügt; dabei kann es sich um Vertriebs- und/oder Werbeeinnahmen handeln; aufgrund dieser Bedingungen scheiden Medien aus, die unentgeltlich vertrieben werden und zugleich keine Werbeeinnahmen haben - z. B. Prospekte, Werkszeitschriften etc.,
- angewiesen ist auf Absatzeinnahmen; aufgrund dieser Bedingung scheiden sowohl Medien aus, die aufgrund ihrer juristischen Konstruktion nicht auf Absatzeinnahmen angewiesen sind, als auch solche, deren Fortbestand unabhängig von der Höhe ihrer Absatzeinnahmen gesichert ist.

Die Bewährung der Hypothese hängt augenscheinlich stark davon ab, wie streng man das Kriterium des "Angewiesen-Seins-auf-Absatzeinnahmen", d. h. der Abhängigkeit eines Mediums vom Markt, faßt. Die Hypothese wäre präziser, wenn nicht nur ihre Dann-Komponente ein Maß der Anpassung enthielte ("... ,dann passen sie sich in extremer Weise ... an"), sondern auch

1) Selbstverständlich bedeutet dies nicht, daß die Probleme des Anpassungsjournalismus prinzipiell nicht in Funk- und Fernsehanstalten auftreten; sie fallen lediglich nicht unter den Geltungsbereich der hier zu prüfenden Hypothese.

ihre Wenn-Komponente ein Maß der Abhängigkeit.¹⁾ Dafür gäbe es grundsätzlich vier verschiedene Möglichkeiten:

1. Einführung eines niedrigen Schwellenwertes:
"Wenn ein Massenmedium auch nur in geringer Weise angewiesen ist auf ..."
2. Einführung eines spezifischen Schwellenwertes:
"Wenn ein Massenmedium in einer bestimmten Weise (Angabe der Bedingungen) angewiesen ist auf ..."
3. Einführung eines hohen Schwellenwertes:
"Wenn ein Massenmedium in extremer Weise angewiesen ist auf ..."
4. Einführung einer Relation - evtl. mit Angabe von Stärke und Richtung des Zusammenhangs:
"Je stärker ein Massenmedium angewiesen ist auf ..., desto stärker paßt es sich ... an."

Der richtige Schwellenwert bzw. die zutreffende Relation sind jedoch nicht a priori bestimmbar, sondern allein durch empirische Forschung zu gewinnen. Diese muß durch die Analyse zahlreicher Einzelfallstudien ergeben, ob die Bewährung der Hypothese abhängt von Art und Ausmaß der Abhängigkeit eines Mediums vom Markt und ob es einen Zusammenhang gibt zwischen Stärke der Abhängigkeit und Intensität der Anpassung.

Es liegt nahe, solche Zusammenhänge zu vermuten, Aber gegenwärtig fehlen selbst die geeigneten Indikatoren, um das Angewiesen-Sein eines Mediums auf den Absatz bestimmen zu können. Die Ertragslage z. B. ist kein eindeutiger Indikator: Ein Blatt kann sich als relativ unabhängig vom Markt be-

1) Holzer erklärt in dem Aufsatz, der der Formulierung der Anpassungs-Hypothese zugrunde liegt (vgl. Anm. 1 auf S.15 dieser Arbeit), die kommerziell organisierten Massenmedien seien "auf größtmöglichen Absatz angewiesene Wirtschaftsunternehmen" (a.a.O., 1968, S. 6 - Unterstreichung vom Verf.). Der Verfasser hat die Wenn-Komponente der hier zu prüfenden Hypothese deshalb nicht so streng formuliert, weil dadurch der Nachweis, daß ein Medium zum Geltungsbereich der Hypothese gehört, noch erheblich schwerer zu leisten wäre, als ohnehin schon bei der vorsichtigen Fassung.

trachten, weil es über gute oder aber, obwohl es über schlechte Erträge verfügt.¹⁾

Für die Zwecke dieser Arbeit soll das Abgrenzungskriterium für das "Angewiesen-Sein" an die Motivation der Medien-Inhaber gebunden werden: ein Medium gilt als angewiesen auf Absatzeinnahmen, wenn seine Inhaber dominant kommerzielle Ziele verfolgen und es gilt als nicht angewiesen darauf, wenn seine Inhaber aus dominant anderen Motiven handeln, z. B. aus publizistischen, kulturellen, ethischen, politischen Ambitionen, aus Gründen der Lobby, der Repräsentation, des Prestiges, der Macht u. ä. m.

Der Ton liegt bei dieser Abgrenzung auf "dominant": wie jedes Unternehmen verfolgen auch Medien nicht ein Ziel, sondern viele; ihr Zielsystem enthält zahlreiche, teils komplementäre, teils konkurrierende Zielinhalte.²⁾ "Dominant kommerziell" ist ein verlegerisches Motiv dann, wenn entweder überhaupt kein eigenständiges publizistisches Motiv im Zielsystem des Verlages enthalten ist oder aber, wenn die publizistischen Ziele im Konflikt mit den kommerziellen Zielen in der Mehrzahl aller Fälle unterliegen. Mit anderen Worten: Wenn die Geschäftsführung eines Mediums willens und - dank anderweitiger Einkünfte - in der Lage ist, zugunsten seiner publizistischen Ziele in wesentlichem Ausmaß auf potentielle Absatzeinnahmen zu verzichten, dann gilt es als

-
- 1) Man vergleiche z. B. die wirtschaftliche Situation zweier gleichermaßen als publizistisch unabhängig geltender Blätter: DER SPIEGEL und DIE ZEIT. Während DER SPIEGEL 1970 einen Umsatz von über 100 Mio DM und eine Umsatzrendite von ca. 20 % (Schätzung des Verf.) erzielt hat, hatte DIE ZEIT nach Angaben ihres Verlegers Gerd Bucerius (in: DIE ZEIT, Nr. 38, 1970, S. 57) für das Jahr 1970 bei einem Umsatz von ca. 20 Mio DM einen Verlust von mehr als 500.000,-- DM zu erwarten; die kumulierten Verluste der ZEIT in den Jahren 1959 - 1968 betrugen 6.725.193,-- DM.
 - 2) Vgl. Heinen, E.H., Das Zielsystem der Unternehmung - Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 133 ff.

"nicht angewiesen auf Absatzeinnahmen" und fällt nicht in den Geltungsbereich der hier geprüften Hypothese.

Um Mißverständnissen vorzubeugen: Die Hypothese sagt selbstverständlich *n i c h t*, daß Blätter mit dominant publizistischer Zielsetzung kein Redaktions-Marketing machen können.¹⁾ Sie besagt nur, daß sie es nicht machen müssen.

422 Die Dann-Komponente der Hypothese

Die Dann-Komponente enthält drei erklärungsbedürftige Termini: 'Anpassung', 'vermeintliche Bedürfnisse der Leser' und 'in extremer Weise'.

Zum Terminus 'Anpassung': Dieser Begriff ist vage, vieldeutig und emotional gefärbt. Unter 'Anpassung' soll hier - ohne jede Wertung - allein die Summe aller redaktionellen Vorgänge verstanden werden, die dazu führen, daß ein Medium den Wünschen seiner Rezipienten entspricht.

Die Hypothese enthält eine Angabe dazu, um wessen Anpassung es sich handelt: um die Anpassung von Massenmedien. Die Hypothese läßt dabei offen, welcher Personenkreis innerhalb der Medien in welcher Position und aufgrund welcher Funktion redaktionelle Anpassung fordert und leistet. Mithin muß die Prüfung der Hypothese alle Personen einschließen, die den Vorgang redaktioneller Anpassung nennenswert beeinflussen.

1) Vgl. die Darstellung des Marketing-Konzeptes für die Wochenzeitung PUBLIK bei: Grün, K., Sliwka, H., a.a.O.

Zum Terminus 'vermeintliche Interessen der Rezipienten': Dieser Ausdruck benennt die Richtung der Anpassung. Das Wort 'Interessen' wird in der Diskussion des Anpassungs-journalismus immer synonym verwendet mit zwei ebenso diffusen Begriffen: mit 'Bedürfnissen' und mit 'Wünschen'. Diese nackten Begriffe brauchen hier nicht präzisiert werden, weil sie stets in Verbindung mit dem Attribut 'vermeintlich' benutzt werden.

Die von manchen Soziologen vorgenommene Trennung in wahre und falsche Bedürfnisse, echte und vermeintliche Interessen, ist nur in den Kategorien der dialektischen Soziologie formulierbar¹⁾ und in den Kategorien des Redaktions-Marketing nicht in ihrer sozialkritischen Intention nachvollziehbar.

In dieser Arbeit hat das Attribut 'vermeintlich' daher einen pragmatischen, empirischen Sinn: die vermeintlichen Interessen, Bedürfnisse und Wünsche des Rezipienten sind jene, von denen er selbst - direkt oder projektiv - sagt, daß er sie habe.²⁾

1) Vgl. die auf S.18.f.erwähnte Kritik dazu von Glotz/Langenbacher.

2) Vgl. die Formulierung von Holzer, die Großverlage hätten es verstanden, "die Medien auf die jenen Lesern suggerierten Bedürfnisse so zuzuschneiden, daß diese Leser bei Befragungen dann bekennen, die Illustrierten (und auch die anderen Medien) würden ihnen genau das offerieren, was sie haben möchten". Zitiert nach Holzer, H., a.a.O., 1968, S. 8. - Ob die dahinter stehende Behauptung von der Suggestierung der Bedürfnisse zutrifft, ist hier nicht die Frage - vgl. dazu auch die Gegenposition von Enzensberger, H.M., a.a.O., S. 171. An dieser Stelle soll das Zitat nur belegen, daß der Ausdruck 'vermeintliche Bedürfnisse' neben seiner sozialkritischen auch die hier relevante empirische Dimension (die Befragung der Leser) hat.

Die Hypothese macht also eine direkte Aussage nur über eine bestimmte Richtung der Anpassung: über die Anpassung eines Mediums an das, was seine Rezipienten nach eigener Einschätzung von ihm erwarten. Die Hypothese macht keine direkte Aussage über andere Richtungen und Ebenen der Anpassung - z. B. über die Anpassung

- des Redakteurs an die Wünsche des Chefredakteurs,
- des Chefredakteurs an die Wünsche der Verlagsleitung,
- des Verlegers an politische und wirtschaftliche Zwänge.

Auch solche Bereiche der Anpassung werden bei der Prüfung der Hypothese berührt, aber immer unter dem einheitlichen Blickwinkel redaktioneller Anpassung an die Bedürfnisse der Rezipienten. Die Schwäche des Begriffs 'Anpassung', sein inflatorischer Gebrauch in Verbindung mit den verschiedensten Subjekten und Objekten, läßt sich nur dadurch überwinden, daß stets deutlich die Personen, die Ebenen und die Richtungen der Anpassung auseinandergehalten werden.

Auch in der Marketing-Lehre wird 'Anpassung' aus verschiedenen Perspektiven analysiert. Grundsätzlich fordert die Marketing-Philosophie die konsequente Anpassung eines Unternehmens an die Wünsche seiner Kunden und damit entspricht ihre Perspektive derjenigen der Hypothese: Die Anpassung eines Mediums an die Wünsche seiner Rezipienten ist ein Unterfall der Anpassung eines Unternehmens an die Wünsche seiner Kunden.

In einem scheinbaren Widerspruch zu diesem Postulat der Anpassung steht die in der Marketing-Literatur häufig anzutreffende begriffliche Trennung in Markt-Anpassung und Markt-Gestaltung. So erklärt z. B. Sommer: "Rationale Absatzpolitik zeigt sich als Resultat optimaler Anpassung an die Bedingungs-lage des Marktes."¹⁾

1) Sommer, R., Marketing als Ausdruck rationaler Absatzwirtschaft, Aufsatz in: absatzwirtschaft, 1. Februarausgabe, 1969, S. 18.

Dagegen nennen Nieschlag et al. die Mittel des Marketing-Handelns "Instrumente der Marktgestaltung"¹⁾ und fordern, Marketing nicht "als eine Art Kapitulation vor den Wünschen und Eigenarten der Abnehmer zu betrachten. Marketing heißt gleichzeitig den Markt gestalten. Der Markt muß für eine bestimmte Bedarfsart oder ein Gut aufnahmefähig gemacht werden, Wünsche müssen geweckt und Präferenzen erzeugt werden".²⁾

Der scheinbare Widerspruch zwischen der Forderung nach Anpassung einerseits und Gestaltung andererseits resultiert aus einem Wechsel der Blickrichtung. Marketing zielt immer auf die Bedürfnisbefriedigung der Abnehmer und verlangt damit die Anpassung an die Wünsche der Kunden - gleichgültig, ob diese Wünsche bereits manifest oder erst latent vorhanden sind oder ob den Kunden ihre Wünsche bewußt oder unbewußt sind. Der Kunde mit all seiner Wandel- und Steuerbarkeit ist das Maß des Marketing.

Für eine erfolgreiche Anpassung an den Kunden kann ein Unternehmen verschiedene Strategien wählen - nämlich die Markt-Anpassung oder die Markt-Gestaltung. D. h. es kann sich entweder eher passiv durch eine konventionelle Gestaltung von Produkt, Preis, Werbung und Vertrieb an übliche Markt-Gepflogenheiten anpassen oder aber aktiv, kreativ und innovativ mit neuen Produkten und neuen Absatztechniken einen Markt gestalten. Markt-Anpassung und Markt-Gestaltung sind zwei verschiedene Mittel zum gleichen Zweck: zur Anpassung an die Bedürfnisse der Kunden.

1) Nieschlag et al., a.a.O., S. 68 und passim.

2) Dies. a.a.O., S. 56 f. (Unterstreichung im Original kursiv.)

Zum Terminus 'in extremer Weise': Dieser Ausdruck der Hypothese formuliert das Maß der Anpassung. Die Hypothese behauptet, daß kommerzielle Medien jede Anpassungsmöglichkeit vollkommen ausschöpfen, mithin journalistischen Eigeninteressen, die nicht mit den Rezipienten-Interessen konform gehen, keinen Raum geben und also auch keine Kommunikations-Inhalte anbieten, deren Intention den Interessen ihrer Rezipienten widersprechen.

Damit besagt die Hypothese, daß die kommerziellen Medien ihren Rezipienten keinen Spielraum lassen; d. h.: die Medien verzichten vollständig darauf, durch eine teilweise Nicht-Anpassung der Kommunikations-Inhalte an die Bedürfnisse der Rezipienten eine teilweise Änderung jener Bedürfnisse der Rezipienten anzustreben.

Der Terminus 'Anpassung in extremer Weise' impliziert zugleich, daß die Anpassung nicht unbewußt, sondern bewußt, nicht ungeplant, sondern geplant ist und daß das Personal der Medien nicht nur über eine generelle Anpassungs-Bereitschaft, sondern ^{auch} über eine spezifische Anpassungs-Fähigkeit verfügt.

43 Die Prüfbarkeit der Hypothese

Die ausführliche Darstellung des Marketing-Konzeptes und die detaillierte Erörterung des Aussagegehaltes der Anpassungs-Hypothese haben gezeigt, daß die Anpassungs-Hypothese deskriptiv enthält, was die Marketing-Philosophie präskriptiv enthält. Deshalb ist es möglich, die Hypothese zur Anpassung umzuformulieren in eine Hypothese zum Redaktions-Marketing.

Diese Umformulierung zum Zweck der empirischen Prüfung ist sinnvoll, weil das Marketing-Konzept systematisch, operational und entscheidungsorientiert und in dieser Hinsicht besonders forschungsfreundlich ist. Entsprechend umformuliert lautet die Hypothese: "Wenn ein Massenmedium in einer Marktwirtschaft in einem repräsentativ-demokratischen Staat dominant kommerzielle Ziele verfolgt, dann macht es Redaktions-Marketing."

Das Prüfungsprogramm für diese Hypothese muß so gestaltet sein, daß es dem kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnisinteresse entspricht, zugleich methodologischen Anforderungen genügt und dabei auch die sozioökonomische Situation des Forschers berücksichtigt.

Idealerweise müßte die Prüfung der Hypothese basieren auf informativen, gültigen und verlässlichen Aussagen über die Praxis des Redaktions-Marketing aller Massenmedien, die die Bedingungen der Wenn-Komponente erfüllen. De facto sind der empirischen Arbeit eines einzelnen Forschers in diesem Bereich enge Grenzen gesetzt - sowohl, was den Zugang zum Informations-Material betrifft, als auch, was den möglichen organisatorischen und finanziellen Aufwand des forschenden Privatmannes angeht.

431 Die Notwendigkeit der Fallstudie

Aus zahlreichen Gründen, die im folgenden genannt werden, kommt für eine empirische Prüfung der Marketing-Hypothese allein eine Fallstudie in Frage. Eine Totalerhebung des Redaktions-Marketing aller Massenmedien, die international oder auch nur national in den Geltungsbereich der Hypothese fallen, sprengt bei weitem den organisatorischen und finanziellen Rahmen des Möglichen. Eine nationale, regionale oder sonstige Repräsentativ-Erhebung scheitert - ganz abgesehen von finanziellen oder organisatorischen Schwierigkeiten - bereits daran, daß eine repräsentative Auswahl nur gebildet werden kann, wenn das Gesamt bekannt ist. Die Gesamtheit aller Massenmedien, die dem Kriterium "dominant kommerzielle Ziele verfolgend" genügen, läßt sich aber ihrerseits erst durch umfangreiche und schwierige Erhebungen feststellen; wenn überhaupt.

Eine absatzorientierte Kommunikator-Forschung hat mit zwei schwer zu überwindenden Schwierigkeiten zu kämpfen:

Erstens dringt die Erforschung des Redaktions-Marketing in betriebliche Interna; dadurch ist sie auf die Kooperation der Unternehmensleitung angewiesen; diese Kooperation ist auf breiter Basis überhaupt nicht und im Einzelfall nur schwer zu erreichen und wenn, dann nur mit einschränkenden Auflagen.¹⁾

1) Unter den Schwierigkeiten beim Zugang zu betriebswirtschaftlichen Daten von Kommunikations-Unternehmen leidet die Zeitungswissenschaft seit ihrer Einrichtung als Universitätsdisziplin. Eine Hauptquelle für Daten aus diesem Bereich sind daher wissenschaftliche Arbeiten von Verlegersöhnen. - Vgl. Bömer, K., a.a.O., S. 71.

Zweitens ist die Praxis redaktioneller Arbeit bisher nur wenig und die Praxis des Redaktions-Marketing noch überhaupt nicht untersucht worden; daher betritt die Erforschung des Redaktions-Marketing kommunikationswissenschaftliches Neuland; es fehlen methodische Vorarbeiten; die empirische Arbeit muß zugleich mit der Erforschung des Redaktions-Marketing die dazu im Detail geeigneten Methoden und Verfahren erst finden und entwickeln; folglich scheiden z. B. für das Prüfprogramm Methoden, die zwar einen relativ niedrigen Aufwand, aber ein relativ hohes Vorwissen verlangen, von vornherein aus - so z. B. die schriftliche Befragung.¹⁾

In dieser Situation bleibt für die empirische Prüfung gar keine andere Wahl als eine Fallstudie zur Praxis des Redaktions-Marketing. Denn die mangelnde Auskunftsbereitschaft der Medien-Inhaber verhindert es, in die Breite zu gehen, und der Stand der Forschung zwingt dazu, in die Tiefe zu gehen.

Die Methoden der Fallstudie ergeben sich aus der Wahl des Objektes: jedes in einer Fallstudie einsetzbare Instrument der empirischen Sozialforschung - die Dokumentenanalyse, die Befragung, die Beobachtung und das Experiment - kann insoweit Verwendung finden, wie es die medienspezifische Untersuchungsanlage und die Unternehmensleitung des Mediums gestatten. Vor einer detaillierten Darstellung des Untersuchungsprogramms, mit dem die Hypothese geprüft worden ist, soll daher im nächsten Abschnitt zunächst das Objekt der Fallstudie vorgestellt werden.

1) Vgl. Richter, H.J., Die Strategie schriftlicher Massenerhebungen, Bad Harzburg 1970.

Der Gegenstand der Fallstudie ergibt sich aus der in Teil 3 entwickelten Systematik des Marketing. Um festzustellen, ob und wie ein kommerziell orientiertes Medium Redaktions-Marketing macht, muß sowohl das Marketing-Denken als auch das Marketing-Handeln erhoben werden. Da die Marketing-Lehre entscheidungsorientiert ist, soll das Marketing-Handeln expliziert werden an den Marketing-Zielen, den Marketing-Informationen und den Marketing-Maßnahmen eines geeigneten Objektes.

Die gesamte Untersuchung - die Wahl des theoretischen Rahmens, des Gegenstandes und der Methoden - ist allein darauf ausgerichtet, Aussagen zum Redaktions-Marketing zu gewinnen. Nicht aber, generelle Aussagen über die redaktionelle Praxis zu machen. Durch die Konzentration auf die Praxis des Redaktions-Marketing bleiben jene redaktionellen Bereiche unberührt, die nicht unmittelbar absatzorientiert sind. Also alles, was in jeder Redaktion geschieht - unabhängig davon, ob in einem Kommunikations-Unternehmen Redaktions-Marketing gemacht wird oder nicht.

432 Das Objekt der Fallstudie

Während aus den geschilderten Gründen weder eine Totalerhebung noch eine Repräsentativ-Studie zur Praxis des Redaktions-Marketing durchführbar sind, kommen prinzipiell sämtliche Medien als Objekte der Fallstudie in Frage, sofern sie zwei Bedingungen erfüllen: Sie müssen

1. unter den Geltungsbereich der Wenn-Komponente fallen und
2. in genügendem Maße auskunftsbereit sein.

In der Bundesrepublik scheiden aufgrund der ersten Bedingung Funk- und Fernsehanstalten aus; denn diese verfolgen keine dominant kommerziellen Ziele. Welche Zeitungs- und Zeitschriften-Verlage aus dem gleichen Grund ebenfalls nicht zum Geltungsbereich der Hypothese gehören, läßt sich nicht a priori sagen, sondern nur für jeden Einzelfall empirisch feststellen.

Um für die Fallstudie einen möglichst reinen Typ eines kommerziell orientierten Mediums zu gewinnen, empfiehlt sich von vorneherein eine Beschränkung der Auswahl auf die Objekte jener großen fünf Verlagshäuser, an denen sich die Diskussion des Anpassungsjournalismus entzündet hat und die den Verfechtern der Anpassungsthese als Musterbeispiele "einer hochindustrialisierten, rein kommerziellen Prinzipien gehorchenden Kommunikationsfabrik"¹⁾ gelten.

Auf der nächsten Auswahlstufe muß entschieden werden, ob die Hypothese an einem neuen Objekt oder aber an einem bestehenden geprüft werden soll. Die Marketing-Lehre beschäftigt

1) Holzer, H., a.a.O., 1968, S. 6.

sich - bedingt durch die Impulse aus dem Konsumgüter-Marketing - deutlich stärker mit der Entwicklung neuer Produkte, als mit der Verbesserung bestehender Produkte.¹⁾

"Neue Verlagsobjekte" können sowohl junge Objekte als auch bloße Objekt-Konzeptionen sein. An solch neuen Objekten lassen sich bestimmte Marketing-Phänomene besonders gut beobachten, da das Marketing-Denken und Marketing-Handeln in der Planungs- und Entwicklungsphase bewußter, analytischer und systematischer ist - und also weniger verdeckt und zur unreflektierten Selbstverständlichkeit geworden als in traditionsreichen Blättern. Aber die Auskunftsbereitschaft der Verlagsleitungen fehlt im Fall der neuen Objekte generell: Objekt-Konzeptionen unterliegen selbst intern verschärften Geheimhaltungsbestimmungen und junge Objekte gelten während ihrer Markt-Einführungs- und -Durchdringungsphase als relativ anfällig gegen Konkurrenz-Aktivitäten - so daß einem Verlag wenig daran gelegen sein kann, die Marktmechanik des Blattes publiziert zu sehen.²⁾

Eine ablehnende Einstellung zur Forschung aus Sorge, damit der Konkurrenz zu nutzen und dem untersuchten Blatt zu schaden, ist ebenfalls stark beim Management bestehender Objekte anzutreffen, wenn diese in hartumkämpften Märkten gegen gleichartige oder ähnliche Blätter antreten müssen.

Die geringste Abneigung dagegen, für eine wissenschaftliche Arbeit Interna der Marketing-Politik zu offenbaren, zeigen

-
- 1) Vgl. z. B. die Darstellung der Produktpolitik bei Stanton, dessen Ausführungen vor allem um "product innovation" und "development of new products" kreisen. - Stanton, W.J., a.a.O., S. 167 - 192.
 - 2) Diese Furcht ist zwar dann nicht berechtigt, wenn ein junges Objekt bereits wieder eingestellt worden ist. Aber dann mindern meist andere Motive die Auskunftsbereitschaft. Der Wunsch, die Marketing-Hypothese prüfen zu dürfen an dem instruktiven Beispiel eines gescheiterten Objektes, ist dem Verfasser abgeschlagen worden.

diejenigen Objekte, die als Spezialzeitschriften in ihrem spezifischen Markt eine Alleinstellung haben und mithin durch eine Publikation keine direkten Wettbewerbsnachteile befürchten müssen.

Zugleich haben diese Zeitschriften mit Sondercharakter, bisweilen auch "Zielgruppen-Zeitschriften" genannt, für das Erkenntnisziel dieser Arbeit den Vorteil, als Prototypen fortschrittlicher Marketing-Politik von Kommunikations-Unternehmen und als entsprechend marketing-aktiv zu gelten.¹⁾

Bei dem Objekt, das für die Fallstudie ausgewählt wurde, handelt es sich um eine derartige Zielgruppen-Zeitschrift, die 1962 zum ersten Mal erschienen ist und seit Mitte 1966 kapitalmäßig ganz zu einem der großen fünf Verlagshäuser gehört. Die Auskunftsbereitschaft war in einem ausreichenden Maße vorhanden.²⁾

Die gewählte Zeitschrift, ein Wirtschaftsmagazin, erscheint monatlich zum Preis von drei Mark. Der Name des Objektes soll hier nicht genannt werden. Dies geschieht nicht aus Geheimhaltungsgründen - es ist ohnehin unmöglich, das Redaktions-Marketing einer Zielgruppen-Zeitschrift so darzustellen, daß einem Branchenkenner die Identität des Blattes verschlossen bleibt.

-
- 1) Vgl. dazu das bereits erwähnte Referat von Benz (S.82) über die Marketing-Forschung für die Zielgruppen-Zeitschrift "Eltern". - Benz, K.H., a.a.O.
 - 2) Die Möglichkeit, an diesem Objekt eine Fallstudie zur Praxis des Redaktions-Marketing durchzuführen, ergab sich aus einer langjährigen Verbundenheit des Verfassers mit der Redaktion des Blattes: Der Verfasser war 18 Monate lang erst als Chef vom Dienst und dann als verantwortlicher Redakteur und mit einer Unterbrechung von sechs Monaten weitere 3,5 Jahre im freien Mitarbeiterverhältnis als Mitglied der Textredaktion und als verantwortlicher Autor für den Themenbereich Marketing tätig. Zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung war das Vertragsverhältnis seit zwei Jahren beendet.

Der Name der Zeitschrift soll allein deshalb in der Darstellung durch das Kürzel "Zx" ersetzt werden, um dadurch zu unterstreichen, daß es sich bei dieser Untersuchung wirklich um eine Fallstudie zur Prüfung einer generellen Hypothese und keineswegs um die Monographie einer bestimmten Zeitschrift¹⁾ handelt.

1) Vgl. z. B. die ausführliche, teils wissenschaftliche, teils journalistische Beschäftigung mit dem SPIEGEL, vor allem:
Jaene, H.D., Der Spiegel, Ein deutsches Nachrichtenmagazin, Hamburg 1968.
Jaene nennt in seiner Bibliografie (S. 128) zehn weitere Veröffentlichungen über den Spiegel.

44 Das Untersuchungsprogramm

Die Redaktionsleitung hatte ihre globale Zustimmung zu einer Untersuchung der Praxis des Redaktions-Marketing mit zwei Einschränkungen gegeben:

1. Die laufende Arbeit der Redaktion soll so wenig wie möglich gestört werden.
2. Daten, die von der Verlagsleitung als vertraulich deklariert bzw. von der Redaktionsleitung vertraulich behandelt werden, sollen nicht publiziert werden. Dabei handelt es sich hauptsächlich um die Daten zu Umsatz, Kosten, Gewinn, betriebswirtschaftliche Kennziffern und um persönliche Daten von Mitarbeitern.

Beide Einschränkungen haben die Untersuchung nicht nachhaltig behindert. Die erste Beschränkung wurde durch ein kooperatives und aufgeschlossenes Verhalten der Redaktion gegenüber der Untersuchung nicht wirksam. Die zweite Beschränkung bezog sich nicht auf den Zugang zu marketing-relevanten Unterlagen, sondern allein auf ihre detaillierte Publizierung. Dieser Auflage konnte durch die Wahl eines jeweils geeigneten Abstraktions-Niveaus entsprochen werden, ohne daß darunter der Informationsgehalt der Arbeit gelitten hätte.

Das Untersuchungsziel, Aussagen zu gewinnen über das Marketing-Denken und Marketing-Handeln der Redaktion von Zx, verlangt ein umfangreiches Untersuchungsprogramm. Die Fallstudie arbeitet mit drei Methoden:

1. Dokumentation,
2. Interview und
3. Beobachtung.

441 Die Dokumentation

Für den Sozialforscher sind Dokumente "sämtliche gegenständliche Zeugnisse, die als Quelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens dienen können".¹⁾ Für die vier Untersuchungsbe-
reiche dienten folgende Dokumente als Quellen:

Marketing-Denken	Auswertung aller redaktionellen Mitteilungen an die Leser; Auswertung der Eigenwerbung.
Marketing-Ziele	Planungs-Unterlagen; Objekt-Berichte.
Marketing-Informationen	Analyse der Auflagenentwicklung; Analyse der Anzeigenentwicklung; Auswertung sämtlicher für Zx an- gefertigter Marktforschungs- studien mitsamt den internen Be- richtsbänden und Spezialauswer- tungen.
Marketing-Maßnahmen	Ergebniskontrolldaten zu redak- tionellen Aktionen; Auswertung der Korrespondenz mit den Werbeagenturen und Analyse der Agentur-Briefings; Auswertung der Personalfluktuation aus den Imprensa.

1) Atteslander, P., Methoden der empirischen Sozialforschung,
Berlin 1969, S. 46. (Zitat im Original kursiv).

442 Das Interview

In der Sozialforschung gilt als Interview "ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlaßt werden soll".¹⁾ Zum Untersuchungsprogramm der Fallstudie gehörte ein Interview mit allen Redakteuren von Zx, die

- Mitglieder der Zentralredaktion waren (also ohne die Redakteure in Außenbüros);
- Zugang zu den Redaktions-Konferenzen hatten (also ohne die Volontäre und die Mitglieder der Grafik und der Research- und Dokumentationsabteilung);
- seit mindestens zwei Monaten der Redaktion angehörten (also ohne jene, die zum Zeitpunkt der Erhebung noch kaum über redaktionelle Praxis bei Zx verfügten).

Diesen Bedingungen entsprachen 22 Redakteure. Mit jedem einzelnen von ihnen führte der Verfasser in der Zeit vom 15. März bis zum 5. April ein Interview. Der Fragebogen war halbstrukturiert: die Reihenfolge der Fragen blieb immer die gleiche; aber der Wortlaut der Fragen wechselte, und es wurden unterschiedliche Zusatzfragen gestellt. Ein Großteil der Fragen wurde offen - ohne Antwortvorgabe - gestellt; zum Teil, um differenzierte qualitative Aussagen zu gewinnen, und zum Teil, weil in der Kommunikationsforschung zu

1) Scheuch, E.K., Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R., Hrsg., Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 1, 2. Aufl., Stuttgart 1967, S. 138. - Vgl. auch die ausführliche Darstellung bei König, R., Hrsg., Praktische Sozialforschung I, Das Interview, Formen, Technik, Auswertung, 7. Aufl., Köln 1969.

zahlreichen hier behandelten Fragen das Vorwissen fehlt, um geeignete Antwortvorgaben formulieren zu können. Die Befragung fand immer unter vier Augen statt und dauerte zwischen anderthalb und zweidreiviertel Stunden. Die Durchschnittsdauer lag bei zweieinviertel Stunden. Keiner der 22 Redakteure hat die Beantwortung einer Frage abgelehnt. Anhang 2 enthält die Standardfassung des Fragebogens.

443 Die Beobachtung

Die Beobachtung ist "eine Art des Erfahrens von Welt, wobei der Weg von der unmittelbaren (auch naiven) Beobachtung zur wissenschaftlichen über die planmäßige Schärfung unserer Sinneswahrnehmungen mittels zahlreicher Beobachtungstechniken verläuft".¹⁾

Anders als die Befragung, die sich an den einzelnen Redakteur richtete, diente die Beobachtung in dieser Fallstudie der Erfassung von marketing-relevanten Gruppen-Äußerungen und -Aktivitäten. Aufgrund des qualitativen Interesses und des geringen Vorwissens handelte es sich um eine systematische, unstrukturierte, offene Beobachtung mit geringem Partizipationsgrad.²⁾

Die Beobachtung erstreckte sich - parallel zu den Interviews - über vier Wochen und bestand in der Teilnahme an allen Redaktionskonferenzen während der Herstellung des Mai-Heftes von Zx - von der ersten Themenbesprechung für das Vorprodukt bis zur abschließenden Überschriften- und Titel-Besprechung. Bei der Beobachtung wurden sämtliche Äußerungen registriert, soweit sie in einem erkennbaren Zusammenhang mit dem Marketing-Denken, den Marketing-Zielen und den Marketing-Maßnahmen der Redaktion standen.

-
- 1) König, R., Die Beobachtung, in: König, R., Hrsg., 1967, a.a.O., S. 107. (Unterstreichungen im Original kursiv.) - Vgl. auch die ausführliche Darstellung bei König, R., Hrsg., Praktische Sozialforschung II, Beobachtung und Experiment in der Sozialforschung, 6. Aufl., Köln 1968.
 - 2) Vgl. die Systematik der Beobachtungsformen bei Atteslander, P., a.a.O., S. 134. - Die Auslegung des Terminus 'teilnehmende Beobachtung' differiert in der methodologischen Literatur; vgl. die methodologischen Überlegungen dazu bei Rühl, M., a.a.O., S. 20 ff.

Zu Beginn der verschiedenen Redaktionskonferenzen erklärten erst die Chefredaktion und dann der Verfasser den jeweiligen Konferenzmitgliedern den Grund der Anwesenheit des Verfassers und das Erkenntnisinteresse der Fallstudie - vor allem ihren rein wissenschaftlichen Charakter.

Der Beobachter befand sich in der Rolle des neutralen passiven Beobachters in einer besonderen Lage, weil er als langjähriger Mitarbeiter von Zx einen Teil der Redakteure kannte bzw. gut kannte und daher wiederholt sowohl innerhalb wie außerhalb der Konferenzen bei konträren Themen um seine Meinung gebeten wurde. Es ist nicht ausgeschlossen, daß die persönliche Bekanntschaft und die Erinnerung an früher vom Verfasser redaktionsintern vertretene Einstellungen die Antworten und Reaktionen einiger Redakteure irgendwie beeinflußt haben.

Andererseits war das Mitarbeiterverhältnis des Autors zum Zeitpunkt der Untersuchung seit etwa zwei Jahren und seine Mitgliedschaft in der Zentral-Redaktion seit mehr als fünf Jahren beendet. Damit ist der Hauptgefahr begegnet, die eine Vertrautheit mit dem Beobachtungsgegenstand mit sich bringt: die blinde Selbstverständlichkeit routinierten eigenen Denkens und Handelns.

Während so der potentielle Nachteil der persönlichen Nähe zum Untersuchungsobjekt stark abgeschwächt war, blieb für die teilnehmende Beobachtung doch der wesentliche Vorteil erhalten: ein sicheres Sinnverständnis für die objektive soziale Bedeutung des beobachteten Verhaltens.¹⁾

1) Mayntz, Holm, Hübner scheint die Fähigkeit zu einem angemessenen Sinnverständnis beobachteter Phänomene "um so unproblematischer zu sein, je ähnlicher das zu beobachtende sozio-kulturelle System demjenigen ist, welchem der

Beobachter entstammt". Und weiter: "Nicht durch die reflektierte Aneignung der im beobachteten sozio-kulturellen System geltenden Sinn- und Bedeutungszusammenhänge wird die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der mit Hilfe der Beobachtung gewonnenen Daten demnach gefährdet, sondern umgekehrt dadurch, daß der Beobachter dem Beobachteten sein eigenes Sinnverständnis 'andichtet'". - Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P., Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Köln 1969, S. 88.

5 Die Praxis des Redaktions-Marketing
=====

Die folgenden vier Kapitel geben eine Darstellung der Praxis des Redaktions-Marketing gegliedert nach den vier Schlüsselfaktoren, die im wesentlichen die Beschaffenheit des redaktionellen Marketing bestimmen:

1. das Marketing-Denken, das in der Redaktion anzutreffen ist,
2. die Marketing-Ziele, die die Redaktion verfolgt,
3. die Marketing-Informationen, die der Redaktion zur Verfügung stehen und
4. die Marketing-Maßnahmen, die die Redaktion ergreift, um die gesetzten Marketing-Ziele zu erreichen.

Ziele (Zielsystem, Wertordnung), Informationen (Wirksamkeitsmaß) und Maßnahmen (Alternativen, Strategien) sind drei der vier Komponenten jeder (Marketing-)Entscheidung.¹⁾ Die vierte Komponente, die Umweltfaktoren (Umweltbedingungen, Bedingungsrahmen) sollen hier nicht in einem eigenen Kapitel dargestellt werden, sondern jeweils im Zusammenhang mit den drei anderen.

Die gesamte Darstellung zur Marketing-Praxis erfolgt aus der Perspektive der "engeren Redaktion" - damit ist der bereits beschriebene²⁾ Kreis der Vollredakteure in der Zentralredaktion gemeint. Alle anderen Personen, die auf die Redaktion

1) Vgl. die Darstellung der Strukturelemente einer markt-orientierten Entscheidung bei Nieschlag et al., a.a.O., S. 49 ff.

2) Vgl. S. 120.

Einfluß nehmen (wie z. B. die Verlagsleitung) oder auf die die Redaktion Einfluß nimmt (wie z. B. die redaktionsinternen Dienstleistungsbereiche Dokumentation, Grafik etc.) sind für die engere Redaktion bereits ein Teil der "Umwelt".¹⁾ Der größte und für die Marketing-Praxis wichtigste Teil der Umwelt ist der Markt: die Leserschaft, die Konkurrenz, die gesamtwirtschaftliche Lage; ein wichtiger Umweltfaktor ist auch die rechtliche und soziale Organisation der gesellschaftlichen Kommunikation.²⁾

-
- 1) Dies ist nicht der Umwelt-Begriff der Systemtheorie, wie ihn Rühl von Luhmann für die Redaktionsforschung übernommen hat. Rühl betrachtet die Redaktion als organisiertes soziales Handlungssystem; solche Handlungssysteme bestehen aus Handlungen, nicht aber aus Menschen. Rühl: "Einige sinnvolle Handlungszusammenhänge der Person, jeweils als Rolle kombiniert, sind Strukturgefüge des in Betracht stehenden Systems, nicht aber die ganze Person des Mitglieds. Sie gilt als systemextern, als Umwelt." - Rühl, M., a.a.O., S. 37.

Die empirischen Ergebnisse, die Rühl vorlegt, zeigen eine gewisse Diskrepanz zwischen der Feinheit seines systemtheoretischen Ansatzes und der Grobheit der von ihm verwendeten Forschungsinstrumente. Es scheint überaus schwierig, mit den von Rühl und den ähnlich auch in dieser Arbeit verwendeten Methoden der teilnehmenden Beobachtung und des Leitfadengesprächs jede Handlung jeder Person zu zerlegen in ihre system-internen und -externen Bestandteile.

Diese Arbeit betrachtet, mit Etzioni und Mayntz, eine Organisation als ein zielgerichtetes soziales System von Personen und entsprechend eine Redaktion als ein zielgerichtetes soziales System von Redakteuren.

Vgl. dazu im einzelnen:

Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964.

Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates, New York 1961, S. 20 f.

Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S. 41.

- 2) Vgl. die Darstellung bei Wagner, H., Die faktische Ordnung der sozialen Kommunikation, a.a.O., S. 89.

Die Gesamtreaktion von Zx bestand zum Zeitpunkt der Untersuchung aus 55 Mitgliedern: 22 Vollredakteuren in der Zentralredaktion (im folgenden 'Redaktion' bzw. 'Redakteure' genannt), 4 Korrespondenten und Volontären, 4 Grafikern, 15 Dokumentations- und Recherche-Journalisten und 10 Hilfskräften (Verwaltung und Sekretariate).

Zur Struktur der Redaktion: es gibt zwei Chefredakteure, fünf Ressortchefs, einen Chef vom Dienst und 14 Redakteure in den einzelnen Ressorts. Zwei der Redakteure sind weiblich. 18 Redakteure sind verheiratet. Das Durchschnittsalter beträgt 34,5 Jahre; Chefredaktion und Ressortchefs sind im Schnitt 38 Jahre, die anderen Redakteure 33 Jahre alt. 20 Redakteure haben eine akademische Ausbildung, 17 haben sie mit Diplom oder Promotion abgeschlossen. Zehn Redakteure haben ein Volontariat oder eine andere Form praktischer journalistischer Ausbildung absolviert; ebenfalls zehn haben einen anderen Beruf erlernt; acht haben ihn zeitweise ausgeübt.

Die Redakteure üben im Durchschnitt seit acht Jahren einen journalistischen Beruf aus - die Chefredakteure seit 18, die Ressortchefs seit neun und die anderen Redakteure seit sechs Jahren. Die Redakteure sind im Durchschnitt seit zwei Jahren und vier Wochen bei Zx - von den Chefredakteuren einer seit neun Jahren, der andere seit einem Jahr; die fünf Ressortchefs sind seit fünf Jahren, vier Jahren, einem Jahr, einem Jahr, drei Monaten bei Zx, die anderen Redakteure im Schnitt seit einem Jahr und sieben Monaten.

Zx ist für drei Redakteure der erste journalistische Arbeitsplatz (im Hauptberuf), für fünf Redakteure der zweite, für neun Redakteure der dritte, für vier Redakteure der vierte und für einen der fünfte. Daraus ergibt sich: Der typische Zx-Redakteur hat vor Zx in zwei anderen Redaktionen je drei Jahre verbracht. Die sieben leitenden Redakteure (Chefredaktion plus

Ressortchefs) verfügen über die größere Berufserfahrung als die anderen Redakteure, aber von den sieben sind nur drei seit mehr als einem Jahr bei Zx.

Diese wenigen Daten zur Zusammensetzung der Redaktion sollen als Vorab-Informationen genügen, welche Kommunikatoren bei Zx das Redaktions-Marketing machen.

51 Das Marketing-Denken

Die Einstellung der Redakteure zum Verkauf und zur Verkauflichkeit ihrer Leistungen ist eingebettet in ihr berufsbezogenes Selbstbild und ihre journalistische Werthaltung: in ihre Berufsauffassung, in ihre Einstellung zu Zx, in ihre ökonomischen und politischen Interessen. Erst nachdem dieses Umfeld im nächsten Kapitel beschrieben worden ist, folgt im Übernächsten die direkte Darstellung der Marketing-Mentalität der Redaktion: wie weit ihr Marketing-Denken ganz bewußt, marktgerichtet, problemorientiert und aggressiv ist.

511 Selbstbild und Werthaltung der Redakteure

5111 Die Berufsauffassung

Auf die Frage "Welche der folgenden Aufgaben sehen Sie als Journalist, unabhängig von Ihrer Tätigkeit bei Zx - als die wichtigsten an?" verteilen sich die Antworten folgendermaßen auf die sieben Vorgaben (Mehrfachnennungen):

	Nennungen	
	abs.	in %
1. gründlich informieren	20	= 27 %
2. kritische Analyse gesellschaftlicher Zusammenhänge	14	= 20 %
3. Recherche von Mißständen in Politik und Wirtschaft	13	= 18 %
4. praktische (Lebens-)Hilfe geben	10	= 14 %
5. Weiterbildung bieten	7	= 10 %
6. Meinung bilden	6	= 8 %
7. Unterhaltung bieten	2	= 3 %
(Frage 1)	Summe	72 = 100 %

Zwei Drittel der Nennungen entfallen auf das Idealbild des Journalisten, der gründliche Information, kritische Analyse und Recherche von Mißständen für wichtig hält und die Unterhaltung der Leser für unwichtig. Dagegen erstaunt^{für} wie wenig wichtig die Meinungsbildung gilt; unter den sechs Nennungen sind jedoch ein Chefredakteur und drei Ressortchefs.

Bei der Frage "Sehen Sie sich bitte auf dieser Liste die Beschreibungen für verschiedene Berufsauffassungen an. In welcher Beschreibung finden Sie sich persönlich am besten charakterisiert?" verteilen sich die Antworten folgendermaßen auf die acht Vorgaben (Mehrfachnennungen):

	Nennungen	
	abs.	in %
1. tüchtiger Redakteur mit gutem journalistischen Gespür	13	= 34 %
2. leidenschaftlicher Journalist	7	= 18 %
3. neutraler Berichterstatter	6	= 16 %
4. scharfer Kritiker	5	= 13 %
5. nüchterner, erfolgsorientierter Informationskaufmann	4	= 11 %
6. loyaler Angestellter eines großen Kommunikationsunternehmens	2	= 5 %
7. wirkungsvoller Publizist	1	= 3 %
8. Agent gesellschaftlicher Aufklärung	-	-
(Frage 3)	Summe	38 = 100 %

Die Redakteure betonen ihr handwerkliches Können. Ihre Leidenschaft, ihr Engagement gelten dem Beruf und nicht der Botschaft: ein publizistisches Interesse (4., 7. und 8. Vorgabe) fehlt den meisten. Die wirtschaftlichen Bedingungen der

Berufsausübung stehen im Hintergrund des Selbstbildes: die wenigsten empfinden sich als Angestellte oder als Kaufleute der Kommunikation.

Das gleiche Ergebnis zeigen die Antworten auf die offen gestellte Frage "Welche Eigenschaften muß Ihrer Ansicht nach ein erfolgreicher Journalist haben?" Die meisten Redakteure nennen handwerkliche Fähigkeiten. Von 64 genannten Eigenschaften betreffen:

- die Ausbildung	8
- das Gespür für den Leser	8
- die analytische Fähigkeit	9
- die journalistische Technik	16
- die journalistische "Moral"	20
- sonstiges	3
(Frage 6)	Summe 64 Nennungen

In diesen fünf Kategorien fordern die Redakteure im einzelnen

zur Ausbildung - Der Redakteur soll über umfassende Allgemeinbildung, historische Grundkenntnisse, fundiertes Fachwissen und klaren Sachverstand verfügen.

zum Gespür - Der Redakteur soll ein Gespür haben für die Wünsche seiner Leser, soll kreativ und hellwach sein. Sechs Redakteure sprechen expressiv verbis vom "journalistischen Gespür" - ein einziger Redakteur verlangt präziser "gute Leserorientierung, richtiges Leserbild entsprechend der Zielgruppe".

zur analytischen
Fähigkeit

- Der Redakteur soll analytisch denken können, Zusammenhänge analysieren können, kritisch sein, intelligent sein. Die oft benutzte Vokabel "kritisch" ist meistens gleichbedeutend mit "wachsam": Der Redakteur soll sich nichts vormachen lassen; vor allem nicht von seinen Informanten. Nur ein Redakteur gibt dem Attribut "kritisch" einen anderen Sinn: "Der Journalist muß eine kritische Einstellung zu gesellschaftspolitischen Fragen haben".

zur journalisti-
schen Technik

- Der Redakteur soll bei der Recherche clever, wendig, verbindlich, neugierig, kontaktfreudig sein, zuhören können und er soll verständlich und flott formulieren, die Magazin-Schreibe beherrschen ("exakt und schön schreiben - d. h. verständlich und mit Lesegenuß") und er soll eine formale Begabung haben.

zur journalisti-
schen "Moral"

- Diese Kategorie enthält eine Vielzahl von normativen Anforderungen, denen ein erfolgreicher Journalist nach Ansicht der Redakteure von Zx entsprechen müsse - er soll z. B. objektiv, unparteiisch, (finanziell) unabhängig, mutig, fair, ehrlich, intellektuell redlich, distanziert zu Personen und Sachen und engagiert sein für seine Arbeit.

Insgesamt bewegen sich die Aussagen zur Berufsauffassung und zu den erfolgsnotwendigen Eigenschaften des Journalisten beim Gros der Redakteure hauptsächlich im Bereich der fachlich-

handwerklichen Leistung. Politisch-publizistisches Engagement ist kaum zu erkennen.

5112 Die Einstellung zu Zx

Zwischen Berufsauffassung und Berufswirklichkeit klappt bei den Redakteuren von Zx eine deutliche Lücke. Auf die Frage, welche der generell als wichtig empfundenen Aufgaben die Redakteure tatsächlich bei Zx erfüllen können, antworten (Mehrfachnennung):

		Erfüllung möglich:		
		ganz	teils/teils	kaum
1.	gründlich informieren	6	13	1
2.	kritische Analyse gesellschaftlicher Zusammenhänge	2	6	6
3.	Recherche von Mißständen in Politik und Wirtschaft	6	7	-
4.	praktische (Lebens-)Hilfe geben	3	5	2
5.	Weiterbildung bieten	2	4	1
6.	Meinung bilden	-	2	4
7.	Unterhaltung bieten	1	1	-
(Frage 2)	Summe	20	38	14
	in %	28 %	52 %	20 %

Von den journalistischen Aufgaben, die sie persönlich als die wichtigsten betrachten, können die Redakteure bei Zx fast drei Viertel nicht "ganz" erfüllen, sondern lediglich "teils/teils" bzw. "kaum". Am ehesten noch können sie ihrer Vorstellung von ihren Aufgaben gerecht werden bei der Recherche

von Mißständen und der gründlichen Information. Die stärksten Abstriche von ihren persönlichen Prioritäten müssen sie machen bei der kritischen Analyse und der Meinungsbildung.

Die Gründe dafür, daß die Redakteure für ein Blatt arbeiten, bei dem sie so wenig von ihren Idealvorstellungen realisieren können, sind vielschichtig. Auf die Frage¹⁾ "Welche Überlegungen waren es, die Sie persönlich zur Mitarbeit bei Zx bewogen haben?" verteilen sich die Antworten auf die sieben Vorgaben (Mehrfachnennungen):

	Nennungen	
	abs.	in %
1. das Einkommen	13	= 33 %
2. das Kennenlernen der deutschen Wirtschaft	8	= 20 %
3. der Kontakt mit bestimmten Redakteuren	5	= 12 %
4. die Linie des Blattes	5	= 12 %
5. der Einfluß auf die Wirtschaft	4	= 10 %
6. das Prestige	4	= 10 %
7. das Arbeitsklima	1	= 3 %
(Frage 12) Summe		40 = 100 %

Zwei Drittel der Redakteure - darunter vier der fünf Ressortchefs - nennen als einen Grund ihres Eintritts in die Redaktion von Zx das Einkommen. Tatsächlich haben fast alle Redakteure beim Wechsel von einem anderen Blatt (oder einem anderen Beruf) zu Zx ihre Bezüge stark erhöht. Ungerechnet die Chefredaktion²⁾ bezogen die Redakteure vor dem Wechsel

1) Nicht gestellt an die Chefredakteure.

2) Beide Chefredakteure verdienen deutlich über 100.000.-- DM p. a.

ein Jahresgehalt von durchschnittlich 34.500 Mark; bei Zx beziehen sie 50.000 Mark. Für die Ressortchefs bedeutet der Wechsel einen Sprung von 37.000 auf 62.000 Mark, für die restlichen Redakteure einen Sprung von 33.500 auf 46.500 Mark. Diese Verbesserungen bestehen zwar - vor allem bei den lang-jährigen Redakteuren von Zx - zum Teil aus Gehaltserhöhungen, aber da die Redakteure im Mittel erst seit 2 Jahren für Zx arbeiten, fällt diese interne Steigerung nicht so sehr ins Gewicht.

Im zweitstärksten Motiv, im Kennenlernen-Wollen der deutschen Wirtschaft, drückt sich das persönliche Interesse der Redakteure am Generalthema des Wirtschaftsmagazins Zx aus. Im drittstärksten Motiv, im Wunsch nach Kontakt mit bestimmten Redakteuren, drückt sich das persönliche Interesse einiger Redakteure an der Zusammenarbeit mit bestimmten anderen Redakteuren aus, die sie von früher kennen; ein Lehrer-Schüler-Verhältnis verbirgt sich in keinem Fall dahinter. Die eher auf publizistische Ambitionen hinweisenden Vorgaben wie Linie und Prestige des Blattes bzw. Einfluß auf die Wirtschaft sind wiederum schwach besetzt.

Unter den "sonstigen Gründen", die die Redakteure zur Mitarbeit bei Zx bewogen haben, finden sich vor allem solche, die der starken handwerklich-technischen Orientierung der meisten Redakteure entsprechen. Eine Gruppe begrüßt besonders "die Möglichkeit, hier den höchsten Redaktionsaufwand von allen Wirtschaftsblättern treiben zu können", eine andere sucht bei Zx "das Kennenlernen der hier gepflegten Magazin-Technik" und eine dritte Gruppe betrachtet die bei der Arbeit für Zx zu gewinnenden Kenntnisse und Kontakte als "ein gutes Sprungbrett für die weitere Karriere".

Aus den Antworten läßt sich eine kühle, geschäftsmäßige, leistungsorientierte und nüchtern handwerkliche Einstellung der

Redakteure zu Zx ablesen. Die beiden folgenden Abschnitte sollen noch präzisieren, wie weit dies für die ökonomischen und die politischen Interessen der Redakteure von Zx gilt.

5113 Die ökonomischen Interessen der Redakteure

Wichtige Rückschlüsse auf Werthaltung und Selbstbild der Redakteure gibt ihre Einstellung zu ökonomischen Fragen: zu ihrer Karriereplanung und zur Rechtfertigung ihrer hohen Bezüge einerseits und ihrem Interesse an und ihrem Wissen über die wirtschaftliche Lage ihres Blattes.

Auf die Frage "Haben Sie bereits konkrete Vorstellungen von der Karriere", die Sie machen wollen, antworten:

	Nennungen
ja - und zwar bei Zx	-
ja - und zwar bei einem anderen Blatt	6
ja - und zwar in einem anderen Beruf	8
nein, keine konkreten Vorstellungen	9
(Frage 4)	Summe 23 ¹⁾

Von den neun Redakteuren, die noch keine konkreten Vorstellungen über ihre weitere Karriere haben, sind sieben erst seit maximal einem Jahr bei Zx beschäftigt - dies mag zum Teil verantwortlich dafür sein, daß sie noch nicht an den nächsten Arbeitgeber denken.

1) Summe 23, da eine Doppelnennung "entweder anderes Blatt oder einen anderen Beruf".

Von den restlichen 13 Redakteuren ist sicher, daß sie Zx als Durchgangsstation betrachten. Nicht einer der Redakteure gibt an, daß er eine Karriere innerhalb der Redaktion anstrebe. Die sechs Redakteure, die zu einem anderen Blatt wollen, zieht es zur Hälfte in die reine Fachpresse und zur anderen Hälfte in neue Objekte, die sie selbst erst noch (mit-)gründen wollen.

Mehr als ein Drittel der Redakteure will ganz den Beruf wechseln: drei streben ins Verlagsmanagement, vier wollen ihre journalistischen Kenntnisse als PR-Chef, Marketing-Chef, Kommunikationsfachmann und Finanzberater einsetzen und einer plant den Erwerb eines Dienstleistungsunternehmens.

Dies deutet darauf hin, daß trotz der generell hohen Leistungsbereitschaft fast keiner der Redakteure, der länger als ein Jahr bei Zx arbeitet, eine enge Bindung an sein Blatt verspürt; für viele Redakteure steht nicht nur ihr Blatt, sondern sogar ihr Beruf zur Disposition.

Handeln die Redakteure also nach dem Motto "Gute Arbeit für gutes Geld"? Der Fragebogen enthält eine bewußt provokativ formulierte Frage, die darüber einigen Aufschluß gibt. Die Frage lautet: "Fühlen Sie sich verpflichtet, Ihr Gehalt zu rechtfertigen durch eine konsequent am kommerziellen Erfolg von Zx orientierte Leistung?"

Auf diese offen gestellte Frage antworten sinngemäß:

ja, durchaus	12
ja, mit Einschränkung	3
nein	7
(Frage 25)	Summe 22

Begründet wird das uneingeschränkte Ja mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und vor allem persönlichen Argumenten:

"Ja - anders geht es gar nicht in einer Leistungsgesellschaft."

"Ja - ich bin gern bereit, eine angemessene Leistung zu bringen."

"Ja - ich fühle mich verpflichtet, Einsatz zu zeigen."

"Ja - das Blatt ist kein Wohltätigkeitsinstitut."

Drei Redakteure schränken ihre Zustimmung ein, weil ihnen die Frage zu radikal formuliert ist:

"Grundsätzlich ja, bin aber nicht konsequent kommerziell orientiert."

"Nicht ganz - meine journalistischen Ambitionen sind zu einem Teil von der Höhe des Gehalts unabhängig."

"Nur bedingt - ich arbeite für Zx unter Umständen besser, wenn ich mich gelegentlich für Geschichten und Tendenzen einsetze, die den kommerziellen Erfolg kurzfristig beeinträchtigen."

Den Zusammenhang zwischen Gehalt und kommerzieller Orientierung lehnen sieben Redakteure ab. Zwei aus eher handwerklichen Bedenken:

"Nein - es kann sein, daß ich einen durchaus guten Artikel schreibe, der aber nicht genügend Appeal hat."

"Nein - es ist unmöglich, in der redaktionellen Tagesarbeit ökonomische Dinge zu berücksichtigen."

Fünf Redakteure haben grundsätzliche Einwände. Z. B.:

"Nein - mein Know-How ist käuflich, meine Meinung nicht."

"Nein - es gibt wichtige Informationen, die den Wünschen der Lesermehrheit entgegenlaufen."

"Nein - ich lehne diesen direkten Zusammenhang ab. Man muß radikal Journalist sein."

"Nein - die journalistische Leistung darf man nicht am kommerziellen Erfolg ausrichten. Schon aus Gründen der Pressefreiheit nicht."

Die fünf Redakteure, die aus grundsätzlichen Erwägungen den Zusammenhang zwischen Gehalt und kommerzieller Ausrichtung für sich ablehnen, bilden in ihrem beruflichen und politischen Selbstbild eine relativ homogene Gruppe. Alle fünf halten die "kritische Analyse gesellschaftlicher Zusammenhänge" und/oder "die Meinungsbildung" für die wichtigsten journalistischen Aufgaben; keiner von ihnen glaubt, daß er diese Aufgaben bei Zx ganz erfüllen kann. Wie sich noch zeigen wird, verfügt diese "kritische Kerngruppe" über ein charakteristisches politisch-gesellschaftliches Weltbild.

Die logische Folge der quasi geschäftsmäßigen Beziehung der meisten Redakteure zu Zx ist ein verbreitetes Interesse am finanziellen Status von Zx. Auf die Frage "Sind Sie persönlich interessiert am wirtschaftlichen Erfolg von Zx" antworten:

ja	20
nein	2
(Frage 18) Summe	22

Zwei Nein-Stimmen stehen nicht weniger als zwanzig Ja-Stimmen gegenüber. Die Motive des Interesses erfaßt die offen gestellte Zusatzfrage "Und warum sind Sie am wirtschaftlichen Erfolg von Zx interessiert?" Die Antworten:

Interesse, weil der wirtschaftliche Erfolg

	Nennungen
- den Arbeitsplatz sichert	10
- der Maßstab ist für die Qualität der geleisteten Arbeit	8
- die Verdienstmöglichkeiten sichert bzw. verbessert	5
- dem Blatt nützt	5
- den höchsten Recherche-Aufwand bzw. die besten Arbeitsbedingungen ermöglicht	4
(Frage 20)	Summe 32

Die Reihenfolge überrascht nicht. Im Vordergrund steht die Sorge um den Arbeitsplatz ("Mit dem wirtschaftlichen Erfolg ist meine Existenz verbunden."). Knapp dahinter folgt der Wunsch, den Erfolg eines Blattes als Beweis eigener journalistischer Tüchtigkeit ("mein Ehrgeiz") verbuchen zu können ("Der wirtschaftliche Erfolg ist doch das Kriterium für die Richtigkeit und Qualität meiner Arbeit.").

Als angenehme Beigabe zu einem sicheren und in der Branche anerkannten Arbeitsplatz empfinden die Redakteure die aus dem wirtschaftlichen Erfolg resultierenden Bezüge ("Das schlägt doch durch aufs Gehalt.") und den großzügigen Redaktionsetat ("Ich war bei zwei Pleiteblättern. War kein schönes Arbeiten.

Eine relativ kleine Gruppe - darunter vor allem dienstältere Redakteure - verfolgt den Erfolg von Zx aus Loyalität, wegen ihrer Identifikation mit den Zielen des Blattes ("Als wir noch eine kleine Mannschaft waren, habe ich mich mit der wirtschaftlichen und inhaltlichen Entwicklung von Zx identifiziert." Und: "Ich möchte, daß sich diese Art der Nachrichtenpräsentation erhalten läßt.")).

Eine weitere Zusatzfrage offenbart, wie weit das Interesse am wirtschaftlichen Erfolg korrespondiert mit dem Wissen über die wirtschaftliche Situation von Zx. Auf die Frage "Kennen Sie die wirtschaftliche Situation von Zx - z. B. den Umsatz, den Gewinn und die Relation Anzeigen- zu Vertriebseinnahmen?" antworten:

	genau	ungefähr	nicht
Kenne den Umsatz	4	13	5
Kenne den Gewinn	3	12	7
Kenne die Relation Anzeigen- zu Vertriebs- einnahmen	1	5	16
(Frage 19) Summe	8	30	28

Die Redakteure wissen also ziemlich gut Bescheid über Umsatz und Gewinn - beide Zahlen hatte der Vorsitzende der Gesamtgeschäftsführung des Verlagshauses, in dem Zx erscheint, wenige Wochen vor der Befragung in einer Redakteursversammlung genannt. Die Größenordnung ist zwei Drittel der Redakteure noch präsent. Detailliertere Kenntnisse fehlen jedoch - bereits die Relation der Einnahmen kennt nur noch ein einziger: der frühere Verleger und langjährige Chefredakteur.

5114 Die politischen Interessen der Redakteure

Rückschlüsse auf das gesellschaftspolitische Problembewußtsein der Redakteure erlaubt ihre Einstellung zu politischen Fragen: nach ihrem politischen Standort, nach ihrer Parteizugehörigkeit und nach ihren gesellschaftspolitischen Kenntnissen. Auf die sehr allgemein gehaltene Frage "Welchen

politischen Standort vertreten Sie? Und mit welcher Intensität vertreten sie ihn? Bitte tragen Sie Ihren Standort in diesem Koordinatenkreuz ein."¹⁾ stufen sich die Redakteure von Zx politisch als mäßig progressiv und wenig aktiv ein. Ein einziger Redakteur, aus dem unpolitischen Ressort Finanzen, bezeichnet sich als schwach konservativ (mit 1). Alle anderen betrachten sich als progressiv - der Durchschnitt liegt bei 2.5, also genau auf der Mitte der Achse für progressiv, die von 0 - 5 geht.

Ihre politische Aktivität stufen die Redakteure deutlich niedriger ein. Sechs Redakteure bezeichnen sich als mehr oder weniger ausgeprägt passiv. Ebenfalls sechs Redakteure stufen ihre Aktivität höher ein als 3 Punkte. Die durchschnittliche politische Aktivität der gesamten Redaktion liegt bei "aktiv 1.5".

6 Redakteure gehören einer Partei an (SPD 3, CDU 2, FDP 1) - ihr Aktivitätsniveau liegt fast doppelt so hoch (aktiv 2.8"). Beide Chefredakteure sind Mitglieder einer Partei; der eine der CDU, der andere der SPD. Es kennzeichnet das generell niedrige Aktivitätsniveau, daß nicht ein einziger Redakteur einer politischen Interessengruppe außerhalb der Parteien angehört.

Die gesellschaftspolitischen Kenntnisse der Redakteure von Zx lassen sich - indirekt - ablesen an den Antworten auf die Frage "Haben Sie in letzter Zeit, in den letzten zwei, drei Jahren, gesellschaftstheoretische Arbeiten gelesen?" Neun Redakteure verneinen diese Frage. Die anderen nennen auf die Zusatzfrage, um welche Autoren und Titel es sich dabei gehandelt habe, in sechs Fällen Autoren mit "technischem",

1) Vgl. den Fragebogen im Anhang mit der Vorlage für die Frage 7.

in zehn Fällen (interne Überschneidung!) Autoren mit "emanzipatorischem" Erkenntnisinteresse.¹⁾

Zur ersten Gruppe zählen Autoren wie Albert, Galbraith, Gross, Scheuch, Steinbuch, zur zweiten Marx, Hegel, Engels, Adorno, Horkheimer, Marcuse, Mitscherlich, Baran/Sweezy, McClelland. Von den zehn Redakteuren mit Kenntnis der dialektischen Position beschäftigen sich vier über eine kursorische Lektüre des einen oder anderen Autors hinaus gründlich bzw. - nach eigener Darstellung relativ - kontinuierlich mit der marxistischen Theorie.

Alle vier gehören zu der bereits im vorigen Abschnitt beschriebenen kritischen Kerngruppe, die für ihre Person den Zusammenhang Gehalt - journalistische Absatzorientierung ablehnen und die Notwendigkeit der kritischen Analyse gesellschaftlicher Zusammenhänge und der Meinungsbildung betonen.

Zusammenfassend: Die Redakteure von Zx haben eine hohe, ideale Berufsauffassung: der Journalist soll Mißstände recherchieren, kritisch analysieren, gründlich informieren; seine Leser unterhalten soll er nicht. Unter einem erfolgreichen Journalisten stellen sich die Redakteure einen gut gebildeten, analytischen Kopf vor, der spürt, was die Leser wünschen, und sein Handwerk, die Recherche, die Schreibe, beherrscht.

Aber zwischen Berufsauffassung und Berufswirklichkeit klappt für die Redakteure eine große Lücke - sie können drei Viertel der Aufgaben, die sie für journalistisch wichtig halten, bei Zx nicht erfüllen. Wenn sie trotzdem für Zx arbeiten, dann zum einen, weil sie ihre eigenen Ideale vielleicht nicht ganz so wichtig nehmen und zum anderen, weil ihnen Zx entschieden mehr zahlt als ihre früheren Arbeitgeber.

1) Vgl. die Vorstellung dieser Kategorien von Habermas auf Seite 10 dieser Arbeit.

Aus diesem eher geschäftsmäßigen Kontakt resultiert die Bereitschaft, fachlich-handwerklich gute Arbeit zu leisten. Daraus resultiert wiederum ein ausgeprägtes Interesse am wirtschaftlichen Erfolg von Zx - denn dieser Erfolg sichert den Arbeitsplatz, befriedigt den beruflichen Ehrgeiz, festigt oder erhöht das Einkommen und bringt finanziell ausgezeichnete Arbeitsmöglichkeiten. Demgegenüber identifiziert sich kaum einer mit den Zielen des Blattes. Mit Ausnahme der Redakteure, die erst maximal ein Jahr bei Zx sind, planen fast alle den Wechsel zu einem anderen Blatt oder in einen anderen Beruf.

Die professionelle, leistungsorientierte, stark materiell motivierte Grundeinstellung der Mehrheit geht konform mit einer politisch-gesellschaftspolitischen Selbsteinschätzung als mäßig progressiv und wenig aktiv. Dies ist die Grundeinstellung der Redakteure. Im nächsten Kapitel soll nun ein Teil von ihr vorgestellt werden: die Marketing-Mentalität.

512 Die Marketing-Mentalität der Redaktion

Die Marketing-Lehre bezeichnet als Prämisse des Marketing eine ganz bestimmte Einstellung gegenüber den Absatzaufgaben auch Marketing-Philosophie genannt: ein Unternehmen macht dann, und nur dann Marketing, wenn sein Absatzdenken ganz bewußt marktgerichtet, aggressiv und problemorientiert ist. Wenn es gelänge, dieses Marketing-Denken in der Redaktion nachzuweisen, dann wäre der erste Schritt zur Bestätigung der hier zu prüfenden Hypothese getan.

Eine Vorüberlegung ist dazu noch notwendig: Der Nachweis des Marketing-Denkens in der Redaktion muß nicht gleichbedeutend sein mit dem Nachweis des Marketing-Denkens bei einer qualifizierten Mehrheit der Redakteure. Die Hypothese besagt

lediglich, daß in einem auf Absatz angewiesenen Kommunikationsunternehmen das Marketing-Denken anzutreffen sein muß. Sie besagt aber nicht explizit, wo und bei wem es anzutreffen ist.

Implizit läßt sich aber aus der Hypothese erschließen: Ein Kommunikationsunternehmen kann sich nicht wirklich in extremer Weise den Bedürfnissen seiner Rezipienten anpassen, wenn es sein Marketing beschränkt auf den Anzeigensektor bzw. auf die Gestaltung von Preis, Werbung und Vertrieb. Zum konsequenten Kommunikations-Marketing gehört unabdingbar die Gestaltung des Produktes, der redaktionellen Leistung - hier Redaktions-Marketing genannt.

Es ist undenkbar, daß die Verlagsleitung über ein Konzept des Redaktions-Marketing verfügt und es realisiert, ohne daß dieses Konzept in der Redaktion bekannt ist. Die Frage ist nur, wie weit und wie detailliert es in der Redaktion bekannt ist. Die denkbaren Extreme: Nur ein Chefredakteur kennt das grobe Marketing-Konzept bzw. jeder Redakteur kennt das ganze Marketing-Konzept. (Vielleicht gelingt es in zukünftigen Studien einmal herauszufinden, welche Variante zwischen diesen beiden Extremen zum optimalen Markterfolg führt.) Entsprechend ist eine Erhebung zum Marketing-Denken in der Redaktion von Zx erst vollständig, wenn nicht nur Art und Ausmaß des Marketing-Denkens der einzelnen Redakteure betrachtet, sondern zugleich auch die Nähe der einzelnen Redaktionsmitglieder zu den redaktionellen Marketing-Entscheidungen festgestellt werden.

5121 Das Marketing-Bewußtsein

In der Forderung der Marketing-Lehre nach einem ganz bewußten Marketing-Denken steckt zweierlei:

- erstens soll das Marketing die beherrschende Grundeinstellung des gesamten unternehmerischen Handelns sein und
- zweitens sollen die Marketing-Instrumente so bewußt wie nur möglich eingesetzt werden. D. h. die Intuition soll - so weit dies methodisch möglich und ökonomisch vertretbar ist - durch Marketing-Forschung kontrolliert werden.

Eine empirische Erhebung zum Marketing-Bewußtsein einer Redaktion hat daher zwei Dinge zu überprüfen: einmal die Anpassungs-Bereitschaft (präziser noch: den Anpassungs-Willen) und zum zweiten die Anpassungs-Fähigkeit einer Redaktion.

Zur Ermittlung der generellen Anpassungsbereitschaft der Redakteure dient die Frage "Was Sie persönlich anbelangt: Wie würden Sie Ihre Bereitschaft zur Anpassung an die Leserbedürfnisse einstufen?".¹⁾ Die Redakteure können sich einstufen auf einer Skala, die von "gern bereit" 5 4 3 2 1 0 übergeht in 1 2 3 4 5 "nicht bereit". Zur leichteren Verrechnung wurden die angegebenen Werte für die Auswertung umgerechnet auf eine Skala von 0 ("nicht bereit") bis 10 ("gern bereit").²⁾

Im Mittel liegt die Anpassungsbereitschaft bei 7.8 Punkten. Dieser Wert ist stark gedrückt durch drei Redakteure (Mitglieder der kritischen Kerngruppe), die sich selbst zweimal 4 Punkte und einmal 1 Punkt gegeben haben - ohne diese drei liegt der Mittelwert bei 8.6 Punkten. Noch höher liegt der Durchschnitt der sieben leitenden Redakteure (Chefredaktion plus Ressortchefs) mit 8.8 Punkten. Einer der sieben Leitenden gehört zu den eben genannten drei Kritikern - ohne ihn beziffern die leitenden Redakteure im Mittel ihre Anpassungsbereitschaft mit 9.6 Punkten.

1) Vgl. im Anhang Frage 33 des Fragebogens.

2) Zur Veranschaulichung:

Im Fragebogen:

Gern bereit 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 nicht bereit

Zur Auswertung:

Gern bereit 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 nicht bereit

So offensichtlich die Überzahl der Redakteure zur gründlichen Anpassung an die Bedürfnisse der Leser bereit ist, so betrachten die Redakteure ihre Arbeit doch nicht durchweg als "Anpassungsjournalismus". Auf die offen gestellte Frage "Was verstehen Sie persönlich genauer unter dem Begriff 'Anpassungsjournalismus'?" geben sieben Redakteure eine wertfreie Definition in dem Sinne: Der Anpassungsjournalismus besteht in der Anpassung an die Bedürfnisse der Leser. Fast alle anderen Äußerungen bezeichnen den Anpassungsjournalismus als Opportunismus, der in verschiedenen Spielarten auftritt:

- als Opportunismus des einzelnen Redakteurs
 - "Wenn man sich seine Meinung abkaufen läßt."
 - "Wenn man dem Gehalt zuliebe für ein Blatt arbeitet, das einem eigentlich zuwider ist."
- als Opportunismus gegenüber Vorgesetzten
 - "Wenn man sich der Verlagsleitung anpaßt, wie bei Springer."
 - "Immer das schreiben, was die Chefredaktion verlangt."
- als Opportunismus gegenüber Politik und Wirtschaft
 - "Ein Journalismus, der auf das Wohlwollen der Industrie und der politischen Gruppen aus ist."
 - "Ein Schielen nach den Anzeigenkunden."
- als Opportunismus gegenüber dem Leser
 - "Der Bauer-Journalismus mit seiner Sexpresse."
 - "Das Abzielen auf die vermeintlichen Vorurteile und das Wissen der Masse der Leser."
 - "Dem Leser nach dem Munde reden und ihm Schaum um den Bart schmieren."

Auf die offen gestellte Zusatzfrage "Und was verstehen Sie genauer unter dem Begriff 'Redaktions-Marketing'?" geben fünf Redakteure keine oder grob falsche Antworten, zehn nennen Teilaufgaben ("Artikel marktgerecht schreiben". - "Leser-

schaftsforschung".) und sieben definierten ziemlich sachgerecht. Z. B.:

"Erforschung und Entsprechung der Leserwünsche für ein kommerziell orientiertes Blatt."

"Bewußtes Hinarbeiten für die Zielgruppe. Sich zum Sprecher für deren Sorgen und Probleme machen."

"Geplantes, auf Zielgruppen angelegtes Blattmachen plus entsprechender Werbung."

"Das Objekt als Produkt entwerfen, gestalten und verkaufen."

Das Wort 'Redaktions-Marketing' hat für die Redaktion einen weit weniger negativen Klang als das Wort 'Anpassungsjournalismus': es ist technischer und nicht so vorwurfsvoll. Gleichwohl bemerken die Redakteure die Verwandtschaft beider Begriffe. Auf die ebenfalls offen gestellte Zusatzfrage "Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen beiden Begriffen?" können nur vier Redakteure keinen erkennen.

Das Gros der anderen betrachten beides entweder als identisch oder als Mittel zum Zweck. Wobei entweder die Anpassung als Mittel des Redaktions-Marketing oder aber das Redaktions-Marketing als Mittel der Anpassung verstanden wird:

"Der Anpassungsjournalismus ist die Voraussetzung des Redaktions-Marketing."

"Redaktions-Marketing ist mit Marktforschung perfektionierter Anpassungsjournalismus."

Fünf Redakteure vertreten die Ansicht, Anpassungsjournalismus sei ein Exzeß des Redaktions-Marketing, das für sich genommen nicht anstößig oder verwerflich sei:

"Das Redaktions-Marketing ist Anpassungsjournalismus in positiver Form. Andersrum - negatives Redaktions-Marketing ist Anpassungsjournalismus."

"Das Positive am Anpassungsjournalismus, das dem Leser gerecht werden wollen, das ist identisch mit Redaktions-Marketing."

Entsprechend ihrer hohen Anpassungsbereitschaft und der generell positiven Haltung gegenüber dem Redaktions-Marketing betrachten viele Redakteure ein Massenmedium als einen Markenartikel. Die Frage "Stimmen Sie der Aussage zu: 'Eine Zeitschrift ist ein Markenartikel, eine Ware wie viele andere'?" bejahen 14 Redakteure.

Von den acht Redakteuren, die dieser Aussage nicht zustimmen, begründet dies einer mit einem formalen Argument ("Zum Wesen des Markenartikels gehört die gleichbleibende Qualität und die ist bei Zx nicht gegeben."). Die anderen argumentieren einhellig, ein Medium sei nur dann eine Ware, wenn es keine publizistischen Ziele verfolge. Ein Medium habe unabhängig von den Absatzchancen die unveräußerliche Aufgabe, Informationen zu liefern, Meinungsbildung zu leisten, Kritik zu üben, Analyse zu bieten, gesellschaftsrelevante Ziele durchzusetzen, Aufklärung zu versuchen, Überzeugung zu transportieren; allein schon wegen seiner Wirkung sei ein Medium ein Produkt sui generis: "Zeitung und Markenartikel gehorchen zwar gleichen Marktgesetzen, müssen ähnlich gemanagt werden, haben Gemeinsamkeiten in Produktion und Vertrieb. Aber in ihrer Wirkung sind sie unvergleichbar." Und: "Die Zeitung hat gegenüber jeder Ware einen 'Mehrwert', der in ihrem Informationsgehalt, in ihrer Tendenz, in ihrer Aufklärung über gesellschaftliche Zusammenhänge besteht." Solche Äußerungen bringen vor allem wieder die Mitglieder der schon mehrfach erwähnten kritischen Kerngruppe vor.

Den 14 Redakteuren, die Zeitschriften als Ware, als Markenartikel ansehen, ist die Zusatzfrage gestellt worden:

"Worin zeigt sich für Sie bei Zx die Eigenschaft der Ware bzw. des Markenartikels am stärksten?" Die Antworten zeigen, welche Marketing-Maßnahmen den Redakteuren präsent sind. Die meisten Redakteure erkennen den Warencharakter an äußeren Dingen: an der "Produktgestaltung", dem "großen Gewicht auf der grafischen Gestaltung", der "Verpackung", an der "publikumswirksamen Aufmachung". Die anderen erkennen den Warencharakter an internen Zeichen:

- "an den Zwängen, denen die Redaktion unterworfen wird durch die Chefredaktion",
- "an der Redaktionspolitik; am Versuch, markt- und leserorientiert zu schreiben und konkreten Zielgruppen einen hohen Gebrauchswert zu bieten",
- "an der Herleitung der Redaktionspolitik aus der redaktionellen Marktforschung".

In diesen Äußerungen zeigt sich bereits, daß ein Großteil der Redakteure über ihre generelle Anpassungsbereitschaft und die mit ihr verbundene nüchtern-handwerkliche Einstellung zur Technik der Anpassung hinaus auch zumindest eine ungefähre Vorstellung von den Instrumenten des Redaktions-Marketing hat, mit denen die Anpassungs-Bereitschaft umgesetzt werden kann in Anpassungs-Fähigkeit.

Um zu ermitteln, wie die Redakteure ihre generelle Anpassungsfähigkeit einschätzen, lautet eine Frage "Was Sie persönlich anbelangt: Wie würden Sie Ihre Fähigkeit zur Anpassung an die Leserbedürfnisse einstufen?".¹⁾

1) Vgl. im Anhang Frage 33 des Fragebogens. Im Interview ist die Frage so gestellt worden, wie im Fragebogen angegeben. Die Auflösung in zwei Fragen dient hier der Übersichtlichkeit in der Darstellung der Ergebnisse.

Die Redakteure können sich einstufen auf einer Skala, die von "gut geeignet 5 4 3 2 1 0 übergeht in 1 2 3 4 5 "schlecht geeignet". Zur leichteren Verrechnung sind die angegebenen Werte für die Auswertung umgerechnet worden auf eine Skala von 0 ("schlecht geeignet") bis 10 ("gut geeignet").

Im Mittel stufen die Redakteure ihre Anpassungsfähigkeit mit 7.6 Punkten ein; dieser Wert steigt auf 8.4, wenn man aus der Mittelwertberechnung drei Redakteure herausnimmt, die sich mit 5 Punkten und niedriger eingestuft haben. Die leitenden Redakteure liegen mit 8.0 bzw. 8.5 wiederum etwas höher. Die Abweichungen in der Einschätzung von Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit differieren nur wenig - die Differenz liegt nur fünfmal über 1.5 Punkten, die mittlere Differenz beträgt 1.1 Punkte.

Die Hälfte der Redakteure schätzt ihre Bereitschaft zur Anpassung höher ein als ihre Fähigkeit dazu - darunter alle leitenden Redakteure bis auf einen. Immerhin sieben Redakteure geben an, mehr Fähigkeit zur Anpassung zu haben, als sie tatsächlich an Anpassung zu leisten bereit sind.

Wie sichern die Redakteure, daß sie auch tatsächlich die Wünsche ihrer Leser treffen? Auf die Frage "Wenn Sie unsicher sind, wie bestimmte journalistische Maßnahmen beim Leser ankommen werden - ich meine damit zum Beispiel die Wahl des Themas, des Aufhängers, der Aufmachung etc. - was tun Sie dann, um sich hier mehr Gewißheit zu verschaffen?" antworten (Mehrfachnennungen):

	Nennungen	
	abs.	in %
Arbeite einfach los und lasse meinen Entwurf eventuell über- arbeiten	1	2 %
Frage die Chefredaktion oder einen leitenden Redakteur	19	37 %
Bespreche mich mit anderen Redakteuren	17	33 %
Besorge mir aus vorhandenem Forschungsmaterial entsprechende Daten	6	11 %
Rege entsprechende Leserschafts- forschung an	9	17 %
Kenne keine Unsicherheit	-	-
(Frage 63)	Summe	52 100 %

Aus diesen Angaben spricht kein intensives Marketing-Bewußtsein der Redakteure: sie bevorzugen mit großem Abstand ziemlich unsichere Informationsmethoden. Nur wenige besorgen sich bei Unsicherheit die vorhandenen Forschungsunterlagen. Allerdings verzichten einige, vor allem die leitenden Redakteure auf diese Möglichkeit nur deshalb, weil sie die vorhandenen Daten kennen bzw. für unzulänglich halten.

Unter den neun Redakteuren, die hin und wieder gezielt Leserschaftsforschung anregen, befinden sich sechs der sieben leitenden Redakteure. Darin zeigt sich, wie trotz eines schwachen Marketing-Bewußtseins vieler Redakteure doch das Marketing-Denken der ganzen Redaktion stark ausgeprägt sein

kann - allein durch die Einstellung der leitenden Redakteure. Diese können sogar in Gesprächen und Besprechungen mit ihren Ressorts vordergründig journalistisch argumentieren, ohne ihr Marketing-Konzept dabei offenbaren oder ausführen zu müssen.

Daß nur ein einziger Redakteur (und noch dazu ein leitender) angibt, bei Unsicherheit einfach loszuarbeiten und seinen Entwurf überarbeiten zu lassen, ist ein wesentliches Indiz für ein unvollkommenes Marketing-Bewußtsein vieler Redakteure. Tatsächlich ist die Textbearbeitung ein ganz wichtiges Marketing-Instrument: das Gros der Beiträge der einzelnen Redakteure wird von den jeweiligen Ressortchefs gründlich und wiederholt redigiert und dann noch von der Chefredaktion auf maximale Attraktivität hin bearbeitet.

Man erkennt hier die Möglichkeiten und Grenzen des Marketing-Bewußtseins des nichtleitenden Redakteurs: der angestellte Redakteur im Abhängigkeitsverhältnis gegenüber seinem Ressortchef und seinem Chefredakteur ist zwar in der Regel bereit, seine eigene Arbeit an die Bedürfnisse der Leser anzupassen - so, wie er deren Bedürfnisse versteht. Aber er gesteht sich nicht die Notwendigkeit ein, daß seine eigene Arbeit dann von Vorgesetzten an die Bedürfnisse der Leser angepaßt werden muß - so wie die Vorgesetzten die Bedürfnisse interpretieren.

5122 Marktgerichtetes Denken

Als Indikatoren für marktgerichtetes Denken dienen fünf Fragen:

- auf welches Urteil legt ein Redakteur den größten Wert,
- wirft er anderen vor, am Leser vorbeizuschreiben,
- hat der Redakteur mit den meisten Marketing-Fähigkeiten auch den meisten Einfluß in der Redaktion,

- was betrachten die Redakteure als die Stärken, was als die Schwächen von Zx und schließlich
- wie stellen sie sich zu einem kategorischen Anpassungs-Imperativ?

Jeder Redakteur hört eine Vielzahl von Urteilen über seine Arbeit - sowohl interne Urteile durch vorgesetzte und gleichgestellte Mitarbeiter des Unternehmens als auch externe Urteile durch Kontakte zu Lesern oder in Form von Leserschaftsuntersuchungen. Auf die Frage¹⁾ "Wenn Sie einmal daran denken, wie man Ihre journalistische Arbeit beurteilt, auf welches Urteil legen Sie den größten Wert? Und bitte ordnen Sie die folgenden Möglichkeiten nach ihrer Bedeutung." antworten (Mehrfachnennungen):

	Nennungen Punktzahl ²⁾		Kennziffer ²⁾
Chefredaktion	18	139	7.7
Copytestergebnisse	16	101	6.3
Ressortchefs	12	88	7.3
Mitredakteure	13	84	6.5
andere Kollegen	13	81	6.2
Bekannte	12	69	5.7
Freunde	11	62	5.6
andere Leserschaftsdaten	6	29	4.8
Verlagsleitung	2	16	8.0

(Frage 50)

1) Nicht gestellt an die Chefredakteure.

2) Die Punktzahl errechnet sich aus der Einstufung der Urteile in wichtigstes, zweitwichtigstes ... neuntwichtigstes; für die Auswertung erhielt das wichtigste Urteil neun Punkte, das zweitwichtigste acht, ... das neuntwichtigste einen Punkt. Die Kennziffer ergibt sich aus der Division von Punktzahl durch Nennungen. Die Kennziffer ist umso höher, je wichtiger die Redakteure eine Urteilkategorie nehmen. Ein Beispiel: Nur zwei Redakteure halten das Urteil der Verlagsleitung für wichtig. Aber beide stufen es sehr hoch ein - einer nennt es an erster, der andere an dritter Stelle. So erhält die Verlagsleitung trotz der wenigsten Nennungen die höchste Kennziffer.

Die meisten Redakteure legen den größten Wert auf das Urteil der Chefredaktion. Nicht viel weniger Redakteure orientieren sich am Urteil des Copytests - aber sein Stellenwert ist niedriger als das Urteil der Ressortchefs und der Mitredakteure. Am Urteil der leitenden Redakteure liegt den Redakteuren also mehr als am Urteil des Marktes in Form von Copytests und anderen Leserschaftsdaten. Das bedeutet aber zugleich: die Redakteure handeln marktgerecht, wenn die leitenden Redakteure marktgerichtet denken. Die niedrige Einschätzung der "anderen Leserschaftsdaten" wie z. B. qualitative Untersuchungen oder Reichweitenanalysen etc. hat wohl keine prinzipiellen, sondern eher technische Gründe: aus derartigen Globaldaten kann der einzelne Redakteur über seine Beiträge kaum etwas erfahren.

Nicht wenige Redakteure werfen anderen Redakteuren mangelnde Markt-Orientierung vor. Auf die Frage "Haben Sie schon Redakteuren hier den Vorwurf gemacht, daß diese am Leser vorbeischreiben?" antworten mit "ja" 15 Redakteure, mit "nein" nur sieben. Das Interesse der Redakteure, sich solche Vorwürfe nicht zu häufig zuzuziehen, liegt vor allem daran, daß mangelnde Marktorientierung die Position des Redakteurs innerhalb der Redaktion schwächt. Auf die Frage "Wie stark hängt der Einfluß eines Redakteurs hier bei D_x von seiner Fähigkeit ab, sich auf die Bedürfnisse der Z_x-Leser einstellen zu können?" antworten:

	Nennungen	
	abs.	%
sehr stark	8	36 %
stark	10	45 %
ziemlich	5	14 %
kaum	1	5 %
gar nicht	-	-
(Frage 42)	Summe	22 100 %

Bei direkt gestellten Fragen nach dem Marketing-Denken besteht immer die Gefahr, durch Rationalisierung verzerrte Antworten zu erhalten. Einen indirekten Hinweis auf die Markt-Orientierung der Redakteure gibt die Frage nach den Stärken und Schwächen ihres Blattes. Auf die offen gestellte Frage "Welche entscheidenden Vorzüge hat Zx Ihrer Ansicht nach vor anderen Blättern?" geben zwar 8 Redakteure Antworten, die sich auf Interna - z. B. das Betriebsklima, den innerredaktionellen Informationsfluß etc. - beziehen. Aber 14 Redakteure machen Angaben zur Produkt-Gestaltung bzw. zur Produkt-Qualität, an denen eine mehr oder weniger starke Markt-Orientierung abzulesen ist. Als Hauptvorzüge von Zx gilt diesen Redakteuren die Lesbarkeit:

"Die Verständlichkeit von sonst trockenen Wirtschaftsthemen, die Popularität."

"Zx macht wirtschaftliche Themen leicht konsumierbar."

Und gleichberechtigt daneben die Aufmachung:

"Die Popularität in der Zielgruppe durch die optische Aufmachung der Informationen."

"Die Grafik ist gut. Sie macht den Stoff durchsichtig."

Eine Aussage, die eine präzise Leser-Orientierung verrät, machen nur zwei Redakteure - darunter ein Chefredakteur. Er erklärte: "Der entscheidende Vorzug von Zx ist die praktische Lebenshilfe im ökonomischen Bereich seiner Leser."

Auf die korrespondierende Frage "Und welches sind Ihrer Ansicht nach die gravierendsten Schwächen von Zx" reagierte fast die Hälfte der Redakteure mit latent oder offen marketing-feindlichen Antworten. Zum Beispiel:

"Zx hat keine moralische Basis, arbeitet ohne ethische Prinzipien, ist eben nur an der Auflage interessiert."

"Man schielt zuviel auf die vermeintlichen Interessen der Zielgruppe. Man macht zuviel Zugeständnisse an die Leser."

Andere Antworten sind weniger eindeutig. Hinter Äußerungen wie "Diktatur der Grafik", "Zwang zur Simplifizierung", "Oberflächlichkeit ohne ausgewogene und differenzierte Darstellung" kann selbstverständlich die Vorstellung stehen, daß sich gründlichere und grafisch schlichtere Beiträge besser verkaufen. Zumeist deuten aber solche Urteile auf das Unbehagen hin, dem Leser und dem Verkauf zuliebe Artikel "entsublimieren" zu müssen - wobei noch eine gewisse Aversion der Redakteure gegen die viel Platz und viel Rücksichtnahme erfordernde Grafik mitspielt.

Andererseits betont jeder zweite Redakteur, die Produkt-Qualität entspreche nicht immer den Anforderungen der Leserschaft, und zwei Redakteure werfen sogar ihrer Chefredaktion unzureichende Markt-Orientierung vor:

"Die gravierendste Schwäche von Zx ist die Chefredaktion. Mit ihrer derzeitigen Unsicherheit, wie das Blatt-Marketing aussehen müßte. Viele Geschichten werden an der Zielgruppe vorbeigeschrieben."

"Eine Hauptschwäche ist die verschwommene Zielgruppen-Definition."

Ein weiteres Zeichen für das gebrochene Verhältnis vieler Redakteure zum Markt und zu den Leserbedürfnissen ist die Antwort auf die mit Absicht ultimativ formulierte Frage "Wie stehen Sie zu der Aussage: 'Ein Journalist muß sich an die Wünsche, Interessen und Bedürfnisse der Leser soweit wie möglich anpassen.'?" Das Gros hält diesen Anpassungszwang für "im Grunde selbstverständlich", nur sechs Redakteure betrachten ihn als "eigentlich nicht selbstverständlich".

Aus der Einsicht in die ökonomische Notwendigkeit folgt nicht notwendig eine vorbehaltlose Übereinstimmung mit den Maximen der Marketing-Philosophie. Elf Redakteure empfinden den Anpassungszwang als "erfreulich", zehn als "bedenklich", einer als "unerfreulich".

Die Zustimmung zum Marketing-Gedanken in der Redaktion ist so verhalten, daß sie ohne konsequente Förderung durch die Chefredaktion und zu Teilen durch die Ressortchefs kaum marktwirksam würde. Aber einen ausgeprägten Widerstand gegen die redaktionelle Marktorientierung gibt es nicht. Abgesehen von den vier, fünf erklärten Gegnern des Markt-Prinzips der Presse verfügen die der Marktorientierung reserviert gegenüber stehenden Redakteure über Klauseln, mit denen sie den Anpassungszwang vor sich selbst rechtfertigen. Einige typische Argumente:

"Die Anpassung ist ja nichts Negatives."

"Man kann die Leser auch ein bißchen erziehen."

"Ich passe mich gerne an, soweit ich mich selbst damit identifiziere. Ich arbeite ja bei dem Blatt meiner Wahl."

"In der Information passe ich mich hundertprozentig an, in der Meinung hundertprozentig nicht."

"Anpassung für Zx ja - für die meinungsbildende Presse nein."

"Anpassung ist privatwirtschaftlich unvermeidlich."

5123 Problemorientiertes Denken

Problemorientiertes Denken heißt in der Presse: dem Leser nicht einfach nur Lektüre anbieten, sondern Problemlösungen. Voraussetzung dafür ist erstens die Kenntnis der Leser, also der Zielgruppe und zweitens die Kenntnis ihrer Probleme.

Den Redakteuren ist bei ihrer Arbeit bewußt, daß sie für eine bestimmte Zielgruppe arbeiten. Eine der meistgestellten Fragen

in Redaktionskonferenzen und Ressortbesprechungen lautet: "Interessiert das unsere Zielgruppe?" Auf derartige Fragen folgt vielfach eine Diskussion darüber, ob Zx bzw. die Chefredaktion bzw. der Ressortchef die richtige Zielgruppe anstrebe und ob man sich nicht falsche Vorstellungen von den Wünschen und Bedürfnissen der Zielgruppe mache. Ein Redakteur mit zehn Berufsjahren erklärte während des Interviews: "Ich war bei der FAZ. Da haben wir nie von der Zielgruppe gesprochen. Dann war ich bei der ZEIT. Da haben wir manchmal von der Zielgruppe gesprochen. Aber hier, bei Zx, da wird dauernd von der Zielgruppe gesprochen."

Auf die Frage "Können Sie mir bitte die Zielgruppe nennen, die Zx erreichen will", kann daher jeder Redakteur eine relativ korrekte Antwort geben. Die meisten definieren die Zielgruppe durch eine berufliche Dimension, z. B.:

"die leitenden Angestellten",

"die außertariflichen Angestellten",

"kaufmännische Angestellte im zweiten und dritten Glied",

"das upper Middle-Management".

Vier Redakteure definieren die Zielgruppe durch eine psychologische Dimension: Zx zielt auf die "aufstrebenden Besserwisser in der Wirtschaft", auf die "sich als Entscheidungsträger fühlenden Angestellten". Ein Chefredakteur gibt die am reinsten problemorientierte Beschreibung der Zielgruppe: "Unsere Leser sind die Nachwuchskräfte in der Wirtschaft mit ausgeprägtem Karriere-Denken und Karriere-Willen."

Die häufigen redaktionsinternen Diskussionen, ob die Zielgruppe richtig gewählt und richtig definiert sei und ob sie richtig angesprochen werde, beweisen, daß die Redakteure gewohnt sind, über ihrer Arbeit an ihre Zielgruppe zu denken. Zugleich verfügen die Redakteure über klare und überraschend homogene Vorstellungen über die Probleme ihrer Leser.

Auf die offen gestellte Frage: "Man kann ja vermuten, daß die Leser Zx kaufen, um durch die Lektüre bestimmte Probleme besser lösen zu können. Was meinen Sie, um welche besonderen Probleme es sich dabei in der Regel handelt?" entfallen alle 44 Nennungen auf die beiden Kategorien Karriere und Geldanlage. Im Bereich Karriere sehen die Redakteure bei ihren Lesern zweierlei Probleme: einen Bedarf an Informationen über die Karriere und an Informationen für die Karriere. 15 Redakteure sehen bei ihren Lesern das erste Problem, das darin besteht, zu erfahren, wie man Karriere macht - mit welchen Methoden und Verfahren. 11 Redakteure (Doppelnennungen) sehen bei ihren Lesern das zweite Problem, das darin besteht, sich das Wissen anzueignen, das sie auf den angestrebten Posten benötigen - vor allem Brancheninformiertheit durch Hintergrundberichte, Globalkenntnisse etc.

Die meisten Redakteure haben also über beides, die Zielgruppe und deren Probleme, konkrete und im Kern zutreffende Vorstellungen. Das spricht dafür, daß die Redakteure zu problemorientiertem Denken in ihrer journalistischen Arbeit fähig sind - zumal es in der Redaktion keine schriftlich fixierten Pläne gibt, denen der einzelne Redakteur eine Beschreibung der Zielgruppe oder der angezielten Problemlösungen entnehmen könnte: Das Wissen über Zielgruppe und Leser-Probleme gewinnt der Redakteur allein aus Konferenzen und Besprechungen und in Diskussionen über die Qualität seiner Vorschläge resp. seiner Beiträge.

5124 Aggressives Denken

Die Forderung der Marketing-Lehre nach einer aggressiven Absatzpolitik bezieht sich auf die Gestaltung von Preis, Werbung und Vertrieb, nicht aber auf die Produktgestaltung. Insofern ist es schwierig, bei den Redakteuren eine Einstellung zu erheben zu Dingen, mit denen sie selbst nur peripher oder gar nicht befaßt sind.

Aggressivität im Marketing richtet sich nicht gegen den Kunden, sondern gegen die Konkurrenz. Ein grober Indikator für eine potentiell aggressive Einstellung der Redaktion ist die Frage danach, welche Massenmedien die Redakteure als Konkurrenten empfinden und was sie über ihre Konkurrenz im Medienmarkt wissen. Die Frage "Gibt es Massenmedien, die Sie als Konkurrenten von Zx betrachten?" bejahen 18 Redakteure. Auf die Zusatzfrage "Wie ist es speziell bei den Zeitungen und Zeitschriften? Welche von ihnen sind Konkurrenten von Zx?" nennen die Redakteure im Mittel 3 andere Blätter; fast alle Redakteure geben an, die Auflage der jeweils von ihnen genannten Blätter zu kennen und deren Entwicklung zu verfolgen.

Die Einstellung der Redakteure zu einem aggressiven Kommunikations-Marketing wurde mit einer Doppelfrage gemessen: "Denken Sie bitte einen Augenblick nicht an Zx. Wie beurteilen Sie dann ganz generell das 'hardselling' von Presseobjekten? Mit 'hardselling' meine ich aggressive Vertriebsmethoden, eine starke Publikumswerbung, gezielte Verkaufsfaktionen und eine clevere PR'Arbeit. Halten Sie dieses 'hardselling' für:

im Grunde selbstverständlich, eigentlich nicht selbstverständlich, und betrachten Sie es als: erfreulich, bedenklich, unerfreulich?"

(Frage 56)

Im Anschluß daran folgte mit den gleichen Vorgaben die Frage "Und wie beurteilen Sie nun ein derartiges 'hard-selling' für Zx?"

(Frage 57)

Im folgenden sind die Antworten auf die getrennt gestellten Fragen gemeinsam dargestellt:

	Frage 56	Frage 57
im Grunde selbstverständlich	19	19
eigentlich nicht selbstverständlich	3	3
erfreulich	14	18
bedenklich	7	2
unerfreulich	1	1

Die Antworten beweisen, daß die Redakteure damit, wie ihre Leistungen vermarktet werden, mehr als einverstanden sind: fast alle finden ein "hardselling" von Zx als erfreulich. Daß jeder dritte Redakteur das "hardselling" für die Presse bedenklich findet, aber nur jeder zehnte für Zx - diese Diskrepanz erklärt sich aus der Sonderstellung, die bei einigen Redakteuren die meinungsbildende Presse einnimmt. Marketing-Maßnahmen, die sie für Zx als legitim und unverzichtbar erachten, sehen sie für die meinungsbildenden Blätter als gefährlich, als unpassend bzw. als unnötig an. Die inneren Vorbehalte gegen ein konsequentes Kommunikations-Marketing bestehen aber ausdrücklich nur gegenüber der Meinungspressen, zu der die Redakteure lediglich die Tages- und Wochenpresse zählen. In ihrer Rolle als Redakteure eines erklärtermaßen kommerziellen Blattes leisten die meisten nicht nur keinen Widerstand gegen den Marketing-Zwang, sondern sie sind sogar bereit, sich der aggressivsten Marketing-Methoden zu bedienen.

Es antworten auf die Frage "Wenn es allein nach Ihnen ginge, würden Sie dann die genannten Verkaufs-Methoden, also das 'hardselling', für Zx

Nennungen	
ganz massiv einsetzen	5
stärker einsetzen als bisher	9
konstant halten	7
schwächer einsetzen als bisher	1
darauf ganz verzichten	-
(Frage 59)	Summe 22

Zusammenfassend: Voraussetzung für ein konsequentes Marketing-Handeln ist ein konsequentes Marketing-Denken. Diese Voraussetzung für ein gründliches Redaktions-Marketing erfüllt die Redaktion von Zx in ausreichendem Maße. Die Bereitschaft zur Anpassung an die Leserbedürfnisse ist beim Gros der Redakteure groß, bei den leitenden Redakteuren sogar sehr groß. Die meisten Redakteure bejahen das Redaktions-Marketing. Sie sehen Zx an ähnlich wie einen Markenartikel. Der Zwang zur Anpassung erscheint ihnen selbstverständlich. Die Technik der Anpassung betrachten sie nüchtern, handwerklich, kommerziell. Die Terminologie und die Instrumente des Marketing sind vielen von ihnen im groben vertraut. Die Marketing-Ziele von Zx und die Probleme seiner Leser können die meisten korrekt angeben. Ihre Marketing-Fähigkeiten schätzen sie allgemein hoch ein.

Allerdings: In den Antworten auf direkte Fragen nach ihrer Marketing-Mentalität wirken die Redakteure stärker marketing-orientiert als sie es in Wirklichkeit sind. Unverkennbar haben die meisten Redakteure einen eher theoretischen, rationalisierten Zugang zum Marketing und keinen originären starken, pragmatischen Marketing-Willen. Mit anderen Worten:

Aufgrund ihrer wirtschaftswissenschaftlichen Vorbildung kennen viele Redakteure die Notwendigkeit des Marketing und aufgrund ihres beruflichen Ehrgeizes erkennen sie auch den Nutzen, den ihnen ein erfolgreiches Redaktions-Marketing für ihre Karriere bringt. Aber trotz dieser intellektuellen Zustimmung stehen diese Redakteure dem Marketing indifferent, bisweilen sogar feindlich gegenüber, wenn Marketing-Maßnahmen ihre journalistische Position innerhalb der Redaktion schwächen: Die meisten Redakteure reagieren auf konkrete Marketing-Maßnahmen, die ihre eigenen Beiträge betreffen - also z. B. auf die Textbearbeitung und die Auflagen der Grafik - mit Skepsis, mit Vorbehalten oder mit Widerstand.

Doch solche punktuellen Widerstände gegen ein konsequentes Marketing-Denken haben auf die generelle Marketing-Bereitschaft der nichtleitenden Redakteure keinen hinderlichen Einfluß. Wenn an der Spitze der Redaktion marktorientierte Journalisten mit klaren Marketing-Zielen stehen, dann lassen sich diese Ziele auch mit Redakteuren realisieren, die der Marketing-Philosophie nur halben Herzens zustimmen und von denen keine eigene Marketing-Dynamik ausgeht.

52 Die Marketing-Ziele

Die hier zu prüfende Anpassungs-Hypothese enthält keine expliziten Angaben über die Marketing-Ziele eines Presseunternehmens. Die Verfechter der Anpassungs-Hypothese machen jedoch konkrete Angaben zu den Zielen, die das Handeln von auf Absatz angewiesenen Presseunternehmen angeblich leiten: das Formalziel¹⁾ sei die Gewinnmaximierung²⁾, das Sachziel¹⁾ die Auflagenmaximierung. Die Bestätigung der Hypothese hängt also davon ab, in welchem Ausmaß die Leitung von Zx als Ziel die Gewinnmaximierung durch Auflagenmaximierung anstrebt.

Die Erforschung der Ziele von kommerziellen Organisationen ist in den letzten 20 Jahren sowohl von der betriebswirtschaftlich orientierten Entscheidungstheorie als auch von der soziologisch orientierten Organisationstheorie weit vorangetrieben worden. Darauf aufbauend hat die moderne Marketing-Lehre ihre präskriptiven und deskriptiven Aussagen über unternehmerische Absatzziele gewonnen.

-
- 1) Als Sachziel einer Unternehmung bezeichnet Kosiol "Art, Menge und Zeitpunkt der im Markt abzusetzenden Leistungen", als Formalziel "die Wirtschaftlichkeit, insbesondere die Rentabilität". - Vgl. Kosiol, E., a.a.O., S. 212.
 - 2) Vgl. z. B. die wiederholt genannten Arbeiten von Holzer. Es fällt auf, daß Holzer im Vorwort des Bandes "Facsimile - Querschnitt durch die Quick" über die kaufmännischen Maximen der kommerziellen Massenmedien aussagt: "Das Prinzip dieser Produktion heißt Profitoptimierung" (a.a.O., S. 6 - Unterstreichung vom Verf.), während er in seiner Schrift "Massenkommunikation und Demokratie in der Bundesrepublik Deutschland", die große Passagen des eben erwähnten Aufsatzes wörtlich enthält, dazu erklärt: "Das Prinzip dieser Produktion heißt Profitmaximierung" (a.a.O., S. 70 - Unterstreichung vom Verfasser). Es deutet aber nichts darauf hin, daß Holzer zwischen Optimierung und Maximierung einen qualitativen Unterschied macht bzw. damit auf die weiter unten referierte entscheidungstheoretische Diskussion über Maximierung vs. Optimierung vs. Satisfizierung eingehen wollte.

Die Erforschung der Marketing-Ziele von Zx basiert auf diesen Vorarbeiten. Um die Ergebnisse dieser Fallstudie sinnvoll einordnen und angemessen interpretieren zu können, werden im folgenden zuerst einige wichtige, allgemein gültige Ergebnisse der Zielforschung und die Behandlung von Marketing-Zielen in der Absatzlehre dargestellt und im Anschluß daran zuerst die Formulierung und dann die Inhalte der Marketing-Ziele von Zx.

521 Ziele in der Entscheidungstheorie

Die klassische Nationalökonomie erklärte sich das Entscheidungsverhalten von Unternehmen nach dem Modell des homo oeconomicus: ein Unternehmen handelt stets objektiv rational - bei jeder Entscheidung wählt es aus einer gegebenen Menge von Alternativen jene aus, die am besten dem Kriterium des maximalen Gewinns bzw. des höchsten Nutzens genügen.

Simon¹⁾ ersetzte als erster diesen Idealtyp des homo oeconomicus durch das weitaus realistischere Konzept des "organizational man": dieser handelt unter unvollkommener Information und daher nur begrenzt rational; er erstrebt nicht das absolut beste, sondern lediglich ein genügend gutes Ergebnis. Der Hauptgrund dafür liegt in der "bounded rationality", der begrenzten Rationalität der Entscheidungsträger und ihrem flexiblen, jeweils den Umständen angepaßten "level of aspiration" (Anspruchsniveau).

Dieses Konzept haben Simon, Cyert, March und andere Sozialwissenschaftler weiterentwickelt und durch intensive empirische Forschung ein Modell des Entscheidungsverhaltens ge-

1) Vgl. Simon, H.A., Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3. Aufl., New York 1959, S. 61 ff.

wonnen, das auf folgenden Ausgangssätzen beruht:¹⁾

1. Der Entscheidungsträger verfolgt nicht nur ein Ziel, den Gewinn, sondern eine Vielzahl von Zielen. Diese harmonisieren oft nicht, sind nicht konstant, sondern dynamisch, sind kurzfristig anders als langfristig, sind nicht einfach vorhanden, sondern entstehen in Zielbildungs- und Zielveränderungsprozessen.
2. Der Entscheidungsträger strebt nicht nach absolut besten, sondern nur nach ausreichend guten Ergebnissen, die einem variablen, erfahrungsabhängigen Anspruchs- bzw. Zufriedenheitsniveau entsprechen müssen. Der Entscheidungsprozeß ist also ein komplexer Such- und Problemlösungsprozeß, der dann abgebrochen wird, wenn sich eine befriedigende Lösung ergeben hat.
3. Die jeweiligen Entscheidungsalternativen sind nicht gegeben, sondern werden gewonnen in einem Suchprozeß, in dem relevante Informationen über die Umwelt beschafft und dann logisch und kreativ weiterverarbeitet werden.
4. Der Entscheidungsträger handelt immer unter unvollkommener Information, weil die Umwelt nicht konstant und die Zukunft nicht determiniert ist - weshalb es keine optimalen Lösungen von Entscheidungsproblemen geben kann. Die Entscheidung hängt ab von subjektiven Wahrscheinlichkeiten, deren Bewertung und Bedeutung abhängt von der persönlichen Risikobereitschaft.
5. Der Entscheidungsträger nimmt die objektiven Daten subjektiv wahr und stützt seine Entscheidungen auf ein vereinfachtes Modell seiner Umwelt. Er handelt im Blick auf dieses Modell rational, mithin bloß subjektiv rational.

1) Zusammengefaßt nach Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967, S. 52 ff.

Aus diesen Aussagen läßt sich bereits ableiten, daß die Wirklichkeit weitaus komplizierter ist, als es die Hypothese, ein Verlagsunternehmen strebe nach Gewinnmaximierung, ausdrückt. Die empirische Zielforschung¹⁾ hat gezeigt, daß folgende Zielinhalte neben dem Gewinnstreben zum Zielsystem von Unternehmungen gehören:

das Umsatzstreben,
das Wirtschaftlichkeitsstreben,
die Sicherung des Unternehmenspotentials,
die Sicherung der Liquidität,
das Unabhängigkeitsstreben und Vereinigungsstreben,
das Prestigestreben,
das Machtstreben,
ethische und soziale Bestrebungen.²⁾

522 Ziele in der Marketing-Lehre

Betrachtet man Marketing als "marktgerichtete und marktgerechte Unternehmungspolitik"³⁾, dann orientiert ein Unternehmen sein ganzes Denken und Handeln an seiner Marketing-

1) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966;
Vgl. Bidlingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964;
Vgl. ders., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Bd. XI der Studienreihe "Betrieb und Markt", Hrsg.: Behrens, K.C., Wiesbaden 1968;
Vgl. Kirsch, W., Gewinn und Rentabilität - Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968;
Vgl. Schmidt-Sudhoff, Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967;
Vgl. Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966.

2) Vgl. Heinen, E., a.a.O., S. 59.

3) Weinhold, H., Marketing in Wirtschaft und Handel, a.a.O., S. 11.

Konzeption und dann sind, langfristig betrachtet, Unternehmungsziele und Marketing-Ziele identisch.¹⁾ Die langfristig gültigen Marketing-Ziele werden konkretisiert durch mittelfristig gültige Verhaltensrichtlinien, der sogenannten Marketing-Strategie und durch kurzfristig gültige Vollzugsanweisungen, der sogenannten Marketing-Taktik.

Die neuere Marketing-Lehre lehnt aufgrund der referierten Ergebnisse der empirischen Entscheidungsforschung die Vorstellung vom Alleinziel Gewinnmaximierung ab und geht aus von der Existenz pluralistischer Unternehmungsziele.²⁾ Pümpin betrachtet als die drei wichtigsten Zielarten im Marketing

1. die Rentabilität des investierten Kapitals -

dies ist ein Gewinnziel, das allerdings nicht mehr absolut, sondern relativ definiert ist;

2. das Umsatzwachstum -

eine Unternehmung soll mit seinen langfristigen Umsatzzielen ein angemessenes Wachstum anstreben, denn Stillstand bedeute in einer expansiven Wirtschaft Rückschritt;

1) Die Darstellung der Marketing-Ziele in diesem Kapitel folgt weitgehend den beiden Autoren

- Weinhold, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964 und

- Pümpin, C., Langfristige Marketingplanung, Bern 1968.

2) De facto hat aber das Zielkriterium Gewinnmaximierung weiterhin eine überragende Bedeutung. Kühn weist nach, daß es in der entscheidungstheoretischen Absatzliteratur zwar inzwischen zum guten Ton gehört, die Zielpluralität deklamatorisch zu fordern, daß aber in den weitaus meisten Absatzentscheidmodellen die Gewinnmaximierung als das Ziel der Unternehmung behandelt wird. Das hat pragmatische Gründe: die Konstruktion von mathematischen Marketing-Modellen gelingt dann am leichtesten, wenn das Modell mit nur einer Zielfunktion arbeiten muß, noch dazu mit einer numerischen (dem Gewinn) und wenn diese Funktion lediglich extremiert (Gewinnmaximierung) werden muß. - Vgl. Kühn, R., a.a.O., S. 99 ff.

3. den Marktanteil -

dies ist ein Wachstumsziel, das nicht absolut, sondern relativ zur Stellung der Konkurrenz definiert ist.¹⁾

Ebenfalls zur Definition der Marketing-Ziele gehören die Marktleistungen und die Märkte, mit bzw. auf denen die angestrebten Gewinne, Umsätze und Marktanteile erzielt werden sollen. Kombiniert man Märkte und Marktleistungen, dann setzt sich das Marketing-Ziel aus vier denkbaren "Bereichszielen"²⁾ zusammen:

1. Das Marktdurchdringungsziel -

Zieldefinition: die vorhandenen Märkte für die vorhandenen Marktleistungen;

2. Das Marktentwicklungsziel -

Zieldefinition: die neuen Märkte für die vorhandenen Marktleistungen;

3. Das Marktleistungsentwicklungsziel -

Zieldefinition: die neuen Marktleistungen für die vorhandenen Märkte;

4. Das Diversifikationsziel -

Zieldefinition: die neuen Märkte für die neuen Marktleistungen.

Das Marketing-Zielsystem einer Unternehmung besteht nun darin, in Übereinstimmung mit den obersten Zielen und Geschäftsgrundsätzen (auch "Wertsystem" oder "Leitmaximen" genannt) für jede der drei Zielarten (Rentabilität, Umsatz, Marktanteil) die entsprechenden Bereichsziele (Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Marktleistungsentwicklung, Diversifikation) zu definieren und dabei die geeigneten Ziel-Parameter (in In-

1) Vgl. Pümpin, C., a.a.O., S. 27 ff.

2) Weinhold, H., a.a.O., 1964, S. 105.

halt, erstrebtem Ausmaß und zeitlichem Bezug¹⁾ zu wählen.

Der Inhalt der Zielparameter hängt ab von drei Faktorengruppen:

1. der Umweltsituation,
2. der Situation der eigenen Unternehmung und
3. der Situation der Konkurrenzunternehmungen.

Die Zielentscheidungen hängen am stärksten ab von der Umweltsituation: zum einen von den allgemeinen Umweltfaktoren (Geophysik, Technik, Wirtschaft, Gesellschaft) und zum anderen von der speziellen Marktsituation:

welche Marktkapazität sich aus den Bedürfnissen,
welches Marktpotential sich aus dem Bedarf,
welches Marktvolumen sich aus der Nachfrage und
welcher Marktanteil sich aus der Konkurrenzsituation ergibt.

Die Grenzen der Entscheidungsfreiheit einer Unternehmung werden aber nicht nur durch diese externen Faktoren, sondern auch durch interne bestimmt: durch ihre Kapazitäten, ihre Leistungsfähigkeit, die Kostenverläufe und die qualitative Leistungsfähigkeit; im Absatzsektor spielen hier neben der Produktqualität vor allem die Absatzorganisation und die Leistungen solcher Absatzbereiche wie Werbung und Verkauf eine entscheidende Rolle.

Innerhalb des hier geschilderten Rahmens kann ein Unternehmen seinen konkreten Marketing-Zielmix bestimmen. Dabei kommt es im Prozeß der Zielbildung zu zahlreichen Zielkonflikten. Diese Konflikte basieren zum Teil auf unvereinbaren Teilzielen - z. B. kann das Wachstumsziel kollidieren mit dem Rentabilitätsziel.²⁾ Neben solchen internen Widersprüchen des

1) Vgl. Heinen, E.H., Zielanalyse als Grundlage rationaler Unternehmungspolitik, Aufsatz in: Jacob, H., Hrsg., Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, Schriften zur Unternehmungsführung, Bd. 11, Wiesbaden 1970, S. 18.

2) Zur Behandlung von Zielkonflikten in der Marketing-Lehre siehe Dichtl, E., a.a.O., 1967.

Zielsystems entstehen Zielkonflikte aus Differenzen zwischen dem Zielsystem, dem Informationssystem und dem Sozialsystem einer Unternehmung¹⁾: z. B. können mehrdeutige Marketing-Informationen und divergierende Eigeninteressen von Personen und Gruppen in der Marketing-Organisation eine Fülle von Zielkonflikten provozieren, die der gängigen Vorstellung von der monolithischen, rationalen und radikalen Gewinnmaximierung im Marketing zuwiderlaufen.

523 Die Formulierung der Ziele des Redaktions-Marketing

Die entscheidungsorientierte Marketing-Lehre stellt an die Formulierung von Marketing-Zielen im wesentlichen folgende Anforderungen: die Ziele sollen

- explizit formuliert sein²⁾ - also niedergelegt in Form schriftlicher Marketing-Pläne;
- operational formuliert sein³⁾ - also meßbar in ihren Konsequenzen und in ihrer Realisierung;
- möglichst konkret formuliert sein³⁾ - also mit detaillierten Angaben zu Inhalt, zeitlichem Bezug und erstrebtem Ausmaß des Sachziels;
- langfristig formuliert sein⁴⁾ - also im Rahmen einer langfristigen Unternehmens- und Marketing-Planung;
- formalisierbar sein⁵⁾ - also geeignet zur Verarbeitung in mathematischen Marketing-Modellen.

Es würde zur Bestätigung der Hypothese vom Redaktions-Marketing beitragen, wenn die Ziele des Redaktions-Marketing von Zx explizit, operational, konkret und langfristig formuliert

1) Vgl. Heinen, E.H., a.a.O., 1970, S. 9 ff.

2) Vgl. Kühn, R., a.a.O., S. 96.

3) Vgl. Kühn, R., a.a.O., S. 107.

4) Vgl. Pümpin, C., a.a.O., S. 16.

5) Vgl. Dichtl, E., a.a.O., 1967, S. 58.

und zugleich formalisierbar wären. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Bis Ende 1970 sind die Unternehmensziele und damit auch die daraus abzuleitenden Marketing- und Redaktions-Marketingziele von Zx nicht schriftlich niedergelegt worden; eine explizite Formulierung der Unternehmens- und einiger Marketing-Ziele hat erst Anfang 1971 nach persönlichen Wechseln in der Geschäftsführung und einer darauf folgenden Umorganisation des gesamten Verlags- und Redaktions-Management eingesetzt; zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung (März/April 1971) war die Umstellung noch im Gange und die endgültige Standardform der Zielformulierung und die Art der Zielvorgabe in den einzelnen Rängen der Verlagshierarchie noch nicht abzusehen.

In den Gründungsjahren von Zx, von 1962 - 1964, ist der Chefredakteur sein eigener Verleger und Verlagsleiter gewesen, der alle wichtigen Entscheidungen in Redaktion, Anzeigen und Vertrieb selbst getroffen und zu einem bedeutenden Teil auch selbst durchgeführt hat. In dieser Zeit hat der Chefredakteur die Notwendigkeit, die Ziele des eigenen Handelns schriftlich zu fixieren, nicht empfunden. Ein formuliertes Marketing-Konzept hat es nicht gegeben. Das Hauptziel des Chefredakteurs hat darin bestanden, das von ihm ausgearbeitete Konzept einer Wirtschaftszeitschrift neuen Typs derart redaktionell zu realisieren, daß die zum Überleben der Zeitschrift notwendige Mindestliquidität so lange erzielt werden konnte, bis ein großes Verlagsunternehmen mit einem potenten Anzeigen- und Vertriebsapparat durch den Erfolg der Zeitschrift dafür gewonnen werden konnte, sich an der Verlagsgesellschaft von Zx kapitalmäßig zu beteiligen.

Dieses Ziel ist 1964 erreicht: eine Hamburger Verlagsgruppe übernimmt im September 1964 zwei Drittel der GmbH-Anteile und zwei Jahre später den Rest. Die Redaktion zieht nicht nach Hamburg; der Chefredakteur behält seine Stellung. Auch nach

der Übernahme werden dem Chefredakteur von der Verlagsleitung keine langfristigen, konkreten Ziele des Redaktions-Marketing explizit vorgegeben: es gibt weder Vorgaben zur Rentabilität, noch zum Umsatzwachstum, noch zum Marktanteil; schriftlich niedergelegte Definitionen des Marktes, in dem Zx operiert und der Marktleistung, die Zx anbietet, fehlen.

Selbst eine genaue Definition der Zielgruppe existiert anfangs nicht. Erst nachdem sich aus der Leserschaftsforschung ergibt, daß Zx bestimmte Lesergruppen besonders anspricht, präzisiert die Chefredaktion ihre jahrelang ziemlich globale Zielgruppen-Vorstellung - aber auch dies nicht schriftlich.

Die Abstimmung in den Zielen zwischen Chefredaktion einerseits und Verlagsmanagement (Geschäftsführung, Anzeigen, Vertrieb, Herstellung, Werbung, Marktforschung) andererseits ist stets informell: der Chefredakteur pflegt ca. alle sechs Wochen nach Hamburg zu fahren, um sich über die allgemeine geschäftliche Lage zu informieren, um mit den jeweils Zuständigen die anstehenden Probleme zu besprechen und um geplante redaktionelle Maßnahmen der nächsten Zukunft vorzustellen. Nach Ansicht des Chefredakteurs hat die damalige Verlagsleitung schon deshalb keine konkreten Zielvorgaben gegeben, weil sie an der strikten Trennung von Verlag und Redaktion hat festhalten wollen, und weil sie Chefredakteure für so sensibel gehalten hat, daß sie diese möglichst wenig hat belasten oder beunruhigen wollen.

Der einzige Bereich des Redaktions-Marketing, der von der Chefredaktion jeweils für ein Jahr im voraus hat geplant und der Verlagsleitung zur Genehmigung vorgelegt werden müssen, ist die Personalpolitik gewesen: die Chefredaktion hat p. a. einen Personaletat-Plan aufgestellt mit Angaben zu Bestand/ Abgängen/Zugängen/Gehaltsveränderungen der fest angestellten Mitarbeiter der Redaktion. Hierbei hat es sich allerdings

nicht um eine Marketing-Planung mit Blick auf den Markt gehandelt, sondern lediglich um ein Teilstück der Planung des internen Marketing-Potentials.

Die informelle Zielformulierung im Verhältnis Verlagsleitung - Chefredaktion hat sich wiederholt in der genauso informellen Zielvorgabe von der Chefredaktion an die Redaktion. Die Ziele der redaktionellen Arbeit sind der Redaktion nie allgemein verbindlich in schriftlicher Form gegeben worden; es hat keine redaktionellen Grundsätze, keine programmatischen Erklärungen, keine fixierten Regeln der redaktionellen Arbeit gegeben. Sondern stets nur relativ kurzfristige, für die Tagesarbeit bestimmte Ad-hoc-Vorgaben, die in Konferenzen oder Einzelgesprächen zwischen Chefredaktion und beteiligten Redakteuren mündlich formuliert (und bisweilen protokolliert) worden sind.

Durch die Neuorganisation des Verlagshauses, zu dem Zx gehört, hat sich seit Beginn des Jahres 1971 die Art, in der die Marketing-Ziele formuliert und die daraus resultierenden Marketing-Maßnahmen geplant und kontrolliert werden, grundlegend geändert. Während es früher unter der Verlagsleitung und neben dem Chefredakteur für jedes Objekt einen eigenen Leiter für die Funktionen Anzeigen, Vertrieb, Werbung, Marktforschung etc. gegeben hat, ist nun das "matrix management"¹⁾

-
- 1) Beim "matrix-management" handelt es sich um ein Organisationssystem, in dem sich die marktorientierten Hierarchien in ihren Aufgaben überschneiden mit den funktionsorientierten Hierarchien. So ist z. B. der funktionsorientierte Zentralbereich Anzeigen verantwortlich für das Anzeigen sämtlicher Blätter, während der marktorientierte kaufmännische Leiter eines Objektes, der Objekt-Manager, die Leistungen sämtlicher Funktionsbereiche (wie Anzeigen, Vertrieb, Werbung etc.) für sein Objekt verantwortet.

Vgl. Albach, H., Die Koordination der Planung in Großunternehmen, in: Rationale Wirtschaftspolitik und Planung in der Wirtschaft von heute, hrsg. von E. Schneider, Berlin 1967, S. 332 - 438.

in Verbindung mit dem "Objekt-Management"¹⁾ eingeführt worden. Unter der Leitung des Unternehmensbereiches Zeitschriften gibt es nun - zuständig für alle Objekte - zentrale Fachbereiche für Anzeigen, Vertrieb, Werbung, Marktforschung, Marketing-Service und für die kaufmännische Verwaltung. Daneben gibt es für jedes der (zum Zeitpunkt der Untersuchung) zehn Objekte des Unternehmensbereiches Zeitschriften einen Objektmanager, der verantwortlich ist "für die wirtschaftliche Entwicklung des einzelnen Objektes ... Ihm obliegt es, für seine Zeitschrift eine optimale Marktposition zu erreichen und dafür - gemeinsam mit den Verantwortlichen der Fachbereiche - alle Mittel des Unternehmens einzusetzen".²⁾

Dieser Objektmanager hat weder gegenüber der Chefredaktion seines Blattes noch gegenüber den Leitern der zentralen Fachbereiche ein Weisungsrecht. Aber er verfügt über das Budgetrecht und ist dem Leiter des Unternehmensbereiches Zeitschriften verantwortlich für die Budgetplanung und die Budgetkontrolle. Da der Objektmanager in diesem Konzept zwar für das wirtschaftliche Ergebnis des Objektes verantwortlich ist, trotzdem aber auf die Arbeit des Chefredakteurs (und damit auf das wichtigste Marketing-Instrument: die redaktionelle Objektspolitik) kraft Kompetenz keinerlei Einfluß hat, solange sich der Chefredakteur innerhalb des verabschiedeten Redaktions-Etats bewegt, sind die Beziehungen zwischen Objektmanager und Chefredakteur potentiell konfliktträchtig.

1) Das Objekt-Management im Verlagswesen ist nachgebildet dem Produkt-Management in der Markenartikelindustrie. - Vgl. Poth, L., Produkt-Management - Marketing im Einsatz, Aufsatz in: die absatzwirtschaft, 2. Septemberausgabe 1968, S. 69 - 72.

2) Zitiert aus: Zeitschriften intern, Nr. 1, 19. Januar 1971, (ohne Verf.), der "ersten Ausgabe eines Rundschreibens, das künftig in regelmäßiger Folge erscheinen und die Mitarbeiter des Unternehmensbereiches Zeitschriften ... über diejenigen Belange informieren soll, die sie selbst, das Unternehmen und ihren Arbeitsplatz betreffen".

Das wichtigste Mittel, um diesen latenten und manchmal manifesten Konflikt der Kompetenzen und Auffassungen zu versachlichen, ist der Objektjahresplan. Dieser wird vom Objektmanager für jeden Monat eines Geschäftsjahres aufgestellt. Er basiert grundsätzlich auf den Durchschnittsergebnissen der letzten drei Geschäftsjahre, wird aber stellenweise modifiziert aufgrund interner Faktoren (z. B. Investitionspläne) und externer Faktoren (z. B. Konjunktur, Marktentwicklung etc.). Dieser Objektjahresplan wird vom Objektmanager mit dem Chefredakteur abgestimmt und vom Leiter des Unternehmensbereiches Zeitschriften genehmigt.

Der Jahresplan enthält die numerisch formulierten Umsatz- und die Rentabilitätsziele für das Objekt. Für jeden Monat werden dem Objekt Sollwerte vorgegeben zu

- Ergebnis,
- Erlösen (Anzeigen, Vertrieb, sonstige),
- Einzelkosten (Papier, Fertigung, Versand, Redaktionshonorare, Werbung, Marktforschung, sonstige),
- Bereichskosten (Objekt-Management, Redaktion, Anzeigen, Vertrieb, Herstellung, Werbung, Marktforschung, sonstige),
- Vertrieb (Druckauflage, verkaufte Auflage, Remission etc.),
- Anzeigen (nach Seiten, nach Erlösen, nach schwarz-weiß - farbig, nach Verlagsbüros etc.),
- Herstellung (Umfang gesamt, Umfang redaktioneller Teil, Verhältnis schwarz-weiß - Farbe, Farbseiten Anzeigen, Farbseiten Redaktion, Herstellungskosten pro Exemplar und pro 1.000 Seiten, Fertigungskosten und Papierkosten pro 1.000 Seiten, Anzahl der Bogen),
- Werbung (Werbeaufwand pro belegtes Medium),
- Redaktion (Redaktionskosten gesamt, Personalkosten, Personalstand, Zahl der redaktionellen Seiten, Gesamtkosten pro redaktioneller Seite, Honorare, Spesen, Telefon, Telex, etc.)

Um die Erreichung der gesteckten Ziele zu sichern bzw. um die Ziele geänderten Verhältnissen anzupassen, findet unter Leitung des Objektmanagers normalerweise jede Woche eine Objektkonferenz statt, an der der Chefredakteur und die Delegierten der zentralen Fachbereiche teilnehmen können. Zur Kontrolle der Zielerreichung erstellt der Objektmanager einen monatlichen Objektbericht, der zu allen oben genannten Punkten enthält:

- die IST-Werte,
- die SOLL-Werte,
- die Differenz SOLL-IST absolut und in Prozent

und diese Angaben jeweils für

- den Berichtsmonat,
- Januar bis Berichtsmonat,
- Januar bis Dezember geschätzt.

Zusätzlich enthält der Objektbericht noch zusammenfassende Darstellungen zu:

- Marktsituation allgemein,
- Marktsituation Anzeigen,
- Marktsituation Vertrieb,
- Marktsituation Marktforschung,
- Marktsituation Werbung,
- Personalsituation.

Doch trotz dieser detaillierten Objektplanung und einem entsprechend ausgebauten Berichtswesen sind die langfristigen Ziele des Marketing resp. des Redaktions-Marketing von Zx nicht explizit formuliert. Der Objektjahresplan enthält zwar Rentabilitäts- und Wachstumsziele; aber schon das Marktanteilsziel ist nicht formuliert; dies liegt daran, daß konkrete Definitionen des Marktes, in dem Zx operiert und der Marktleistungen, die Zx anzubieten plant, fehlen.

Mithin sind die Vorgaben an die Chefredaktion für das Redaktions-Marketing überwiegend formal und kaum inhaltlich bestimmt: die Chefredaktion muß ihre Ziele innerhalb eines geplanten Kostenrahmens erfüllen; welche Strategie sie dabei wählt, bleibt ihr unbenommen - zumindest, solange die Umsatz- und Rentabilitätsziele zu den geplanten Kosten erreicht werden.

Die empirischen Ergebnisse zeigen also, daß die Ziele des Marketing und insbesondere die Ziele des Redaktions-Marketing bei Zx im Gegensatz zu den Forderungen der entscheidungsorientierten Marketing-Lehre nur zum Teil oder gar nicht explizit, konkret, operational und langfristig formuliert sind. Dies gilt sowohl im Verhältnis Verlagsleitung-Chefredaktion als auch im Verhältnis Chefredaktion-Redaktion.

Die Chefredaktion von Zx rechnet damit, daß mit der Etablierung des Objektmanagements die Formulierung der Ziele des Redaktions-Marketing in Zukunft konkreter und langfristiger wird. Die Initiative dazu wird sicher nicht von der Chefredaktion, sondern vom Objektmanager ausgehen bzw. vom Leiter des Unternehmensbereiches Zeitschriften. Das stärkste Hindernis auf diesem Weg dürfte darin bestehen, daß quantitative Vorgaben, wie Auflage, Rentabilität, etc., relativ leicht und eindeutig formuliert werden können, während qualitative Vorgaben zur Konzeption und journalistischen Strategie eines Objektes schwerer zu formulieren und noch schwerer zu kontrollieren sind: während die Kontrolle der Umsatz- und Rentabilitätsziele bereits innerhalb des Rechnungswesens anfällt, verlangt eine Kontrolle der redaktionellen Strategie eine aufwendige Redaktionsforschung.

Aufgrund dieser beinahe banalen Eigengesetzlichkeit der quantitativen Erfolgskontrolle ist die Stellung eines Chefredakteurs fast unangreifbar, solange sein Blatt kaufmännisch

befriedigende Ergebnisse erzielt. Ob ein Chefredakteur eine langfristig erfolgversprechende Politik verfolgt, kann der Verlagsleiter (bzw. sein Objektmanager) nur beurteilen, wenn er journalistisch kompetent ist. Wenn nicht, stellen sich dem Verlagsmanagement z. B. bei plötzlichen Einbrüchen nach spektakulären Anfangserfolgen oder bei allmählichem Absinken der Auflage nach stetiger Aufwärtsentwicklung mangels eigener journalistischer Kenntnisse und Fähigkeiten nur so einschneidende Alternativen wie: den Chefredakteur auszuwechseln oder nicht oder das Blatt einstellen oder nicht.

Das bedeutet: Will eine Verlagsleitung konkrete journalistische Ziele des Redaktions-Marketing formulieren, die über die Kategorien des Rechnungswesens hinausgehen, um damit eine flexible, weitsichtige Objektspolitik (und nicht bloß eine verfeinerte Kostenkontrolle und eine routinierte innerbetriebliche Koordination) betreiben zu können, dann muß das Verlagsmanagement über journalistische Sachkompetenz verfügen. Dazu sind zwei Modelle denkbar: Entweder es wird in der Logik des Matrix-Management außer dem Zentralbereich Anzeigen, Vertrieb, Werbung etc. auch ein Zentralbereich Redaktion installiert: sozusagen die Chefredaktion eines Konzerns, bei der sich das redaktionelle Marketing-Know How für sämtliche Objekte sammelt. Oder es werden in die Verlagsleitung bzw. als Objektmanager Journalisten bzw. redaktionserfahrene Manager berufen. Die zweite Möglichkeit wird im heutigen Verlagsmanagement augenscheinlich bevorzugt. In dem Verlag, in dem Zx erscheint, ist z. B. der Chefredakteur einer Illustrierten Mitglied der Gesamtgeschäftsführung. Hans Dieter Müller hat z. B. in seiner Studie über den Springer-Konzern an vielen Fällen zeigen können, daß in die hohen und höchsten Positionen des Verlagsmanagements ehemalige Journalisten eingerückt sind.

Die Chefredaktion rechnet zwar damit, daß das Verlagsmanagement dem Objekt Zx in Zukunft explizit "qualitative" Ziele zum Redaktions-Marketing setzen wird, aber die Chefredaktion beabsichtigt nicht, dann von der bisher geübten Praxis abzugehen, der Redaktion gegenüber die Ziele des Redaktions-Marketing nur informell zu formulieren. Dies hat mehrere Gründe. Vage und informelle Zielformulierungen geben der Chefredaktion einen größeren Spielraum in der Redaktionspolitik. Konkret: Die Chefredaktion kann die unvermeidliche Diskussion, ob die angestrebten Ziele "richtig" sind, besser steuern; sie kann redaktionelle Beiträge redaktionsintern nach "rein journalistischen" Kriterien beurteilen, ohne dabei ihre hinter solchen Urteilen stehenden Marketing-Überlegungen explizieren zu müssen; sie kann mangels präziser Ziele in ihren Urteilen, in ihren Maßnahmen und in ihren Erfolgen von den Redakteuren nicht präzise kontrolliert und kritisiert werden.

524 Der Inhalt der Ziele des Redaktions-Marketing

Die Vermutung, daß Entscheidungsträgern in Unternehmen bei ihrem Handeln klare Ziele vor Augen schweben, ist nur bedingt richtig. In der Mehrheit aller Fälle handelt es sich - wie die empirische Entscheidungsforschung gezeigt hat - "nur um sehr allgemeine, ungerichtete, häufig sogar um teilweise unbewußte Zielvorstellungen"¹⁾. Daß diese Beobachtung auch für Zx gilt, ist in Umrissen bereits im vorigen Abschnitt an der Formulierung der Marketing-Ziele von Zx zu erkennen gewesen.

Aufgrund der vagen Formulierung der Marketing-Ziele von Zx ist es besonders schwierig, empirisch eine detaillierte Kenntnis der Inhalte der Marketing-Ziele von Zx zu gewinnen. Zur Prüfung der Hypothese müssen die Gewinn-, die Auflagen- und die publizistischen Zielinhalte von Zx untersucht werden. Denn - wie eingangs des Kapitels dargestellt - behauptet die Hypothese: ein kommerziell organisiertes Presseobjekt wählt seine publizistischen Ziele so, daß es zu maximaler Auflage und damit zu maximalem Gewinn kommt.

5241 Die Gewinnziele

Die referierten Erkenntnisse der empirischen Zielforschung und die konkreten Ergebnisse zur Zielformulierung von Zx haben demonstriert, daß sich die Leitung von Zx nicht wie ein Gewinnmaximierer verhält, sondern nach dem Simonschen Modell wie ein subjektiv rationaler Satisfizierer. Dieser Befund widerlegt zwar die Anpassungs-Hypothese. Aber diese partielle Falsifikation trifft selbstverständlich nicht den

1) Kühn, R., a.a.O., S. 96.

Kern der Anpassungs-Hypothese, deren Verfechter - wohl aus Unkenntnis - als Zielinhalt von Kommunikations-Unternehmen die Gewinnmaximierung vor allem deshalb genannt haben, weil sie die Gewinnmaximierung als das Oberziel eines jeden kapitalistischen Unternehmens ansehen.

Insofern muß die Frage nach den Gewinnzielen richtig lauten: Strebt die Redaktionsleitung, wie jedes andere Unternehmen auch, zuvorderst nach einem befriedigenden Gewinn oder gibt es dominant publizistische Ziele, die das Gewinnziel eindeutig überlagern? Und zweitens: will die Redaktionsleitung die entsprechenden Gewinnziele durch Auflagenmaximierung erreichen oder wodurch sonst?

Die oben geschilderte Einsetzung des Objektmanagements mit- samt dem detaillierten Berichtswesen sind deutliche Indizien dafür, daß die Verlagsleitung grundsätzlich an möglichst hohen Anzeigen- und Vertriebs Erlösen bei möglichst niedrigen Kosten interessiert ist - mithin an dem optimalen Gewinnbeitrag eines Objektes zum Gewinn des Gesamtunternehmens. Zugleich hat sich bei der Darstellung des Objektmanagements gezeigt, daß der typische Objektmanager kraft Kompetenz und Know how mehr Einfluß auf die Zielkontrolle (insbesondere die Kostenkontrolle) hat als auf die Zielerreichung (insbesondere die Redaktionspolitik).

Daher ist für die aktive Gewinnorientierung eines Blattes entscheidend, welche Gewinnziele sich die Chefredaktion in ihrem Redaktions-Marketing gesetzt hat und wie die Redaktion auf die ausgesprochene oder - was die Regel sein dürfte - unausgesprochene Gewinnorientierung der Chefredaktion reagiert. Auf die Frage "Ist Zx, soweit Sie das beurteilen können, ein gewinnorientiertes Unternehmen?" antworten die Redakteure:

sehr stark	11
stark	11
ziemlich	-
kaum	-
(Frage 40)	Summe
	22

Auf die Zusatzfrage "Wer achtet vor allen Dingen darauf, daß ein Gewinn erwirtschaftet wird?" antworten (Mehrfachnennungen):

die Verlagsleitung	19
die Chefredaktion	20
die leitenden Redakteure	-
jeder Redakteur	-
bestimmte Redakteure	2

(Frage 41)

Ein eindeutiges Ergebnis: Die Redakteure halten das Blatt, für das sie arbeiten, für (sehr) stark gewinnorientiert, und sie halten die Chefredaktion für eine Instanz, die sich besonders intensiv um die Gewinnerwirtschaftung kümmert, während nicht einer die leitenden Redakteure als Gewinnpromoter betrachtet.

Damit kann als erwiesen gelten, daß sowohl Verlagsleitung wie Chefredaktion dominant kommerzielle Ziele verfolgen resp. subjektiv rational den Gewinn von Zx optimieren wollen.

5242 Die Auflagenziele

Die Verfechter der Anpassungshypothese erklären, Verlagsobjekte wollten ihre Gewinnziele durch Auflagenmaximierung erreichen. Diese weitverbreitete Behauptung trifft selbst in abgeschwächter Form ("Auflagenoptimierung") nicht zu, weder für Zx noch für andere Publikumszeitschriften. Die Gründe: In der Regel bezieht eine Publikumszeitschrift etwa ein Viertel ihrer Einnahmen aus dem Vertrieb und drei Viertel aus dem Anzeigengeschäft. Aus dieser Einnahmenstruktur folgt, daß die Kosten pro Exemplar die Vertriebseinnahmen pro Exemplar übersteigen. Mithin erleidet ein Verlag durch die Erhöhung der verkauften Auflage eines Objektes per saldo immer dann eine Einnahmenminderung, wenn sich nicht im Anzeigengeschäft aufgrund der höheren Auflage auch ein höherer Anzeigenpreis durchsetzen läßt.

Der Anzeigenpreis aber hängt mit der Höhe der Auflage nicht direkt und nicht einmal eng zusammen. Wie bereits geschildert¹⁾, ist der Anzeigenkunde interessiert an der kostenoptimalen Werbewirkung. Da er diese beim heutigen Stand der Werbeforschung nicht sicher prognostizieren kann, wählt er als Hilfsgröße zur Bestimmung der Werbewirkungschance die Zahl der qualifizierten Leser, die er in einem Medium erreicht. Der Anzeigenkunde ist also durchaus nicht daran interessiert, im Blatt mit der höchsten Auflage zu inserieren, sondern daran, das Medium zu belegen, in dem er für einen bestimmten Aufwand ein Maximum an Lesern erreicht, die zur Zielgruppe seiner Absatzbemühungen zählen.

Das alte Auflagendenken ist sowohl von den Anzeigenkunden wie von den Verlagen seit langem überwunden. Modernes Marketing ist Marketing für genau definierte Zielgruppen. Deshalb bieten die Medien ihren potentiellen Anzeigenkunden

1) Vgl. S. 70.

nicht die schiere Auflagenhöhe, auch nicht die reine Leserzahl an, sondern die kostengünstige Ansprache von Zielgruppen mit möglichst geringem Streuverlust.

Aus diesem Grunde ist in den letzten Jahren die Zahl der Spezialzeitschriften, auch "Zielgruppenzeitschriften" genannt, so gewachsen. Zx ist eine dieser Zielgruppenzeitschriften. Zx ist zu keiner Zeit daran interessiert gewesen, eine möglichst hohe Auflage zu erreichen, sondern immer nur daran, bestimmte - für werbeintensive Anzeigenkunden - wichtige Gruppen möglichst vollständig abzudecken bzw. eine Leserschaft zu gewinnen, die in ihrer werbeattraktiven Zusammensetzung von keinem anderen Medium genauso erreicht wird.

Zx hat im Laufe der Jahre seine Zielgruppe wiederholt geändert. In den ersten Jahren hat sich Zx an das Top-Management der deutschen Wirtschaft gewandt - als deutsches Pendant zu dem in Text und Grafik äußerst anspruchsvollen amerikanischen Wirtschaftsmagazin "Fortune"; in der Absicht, den deutschen Wirtschaftsführern ein Medium der direkten resp. indirekten Selbstdarstellung zu geben.

Als die redaktionelle Forschung 1966 ergibt, daß sich die Leserschaft von Zx zum kleineren Teil aus Top-Managern und zum größeren Teil aus Top-Management-Aspiranten zusammensetzt, änderte die Chefredaktion ihre bisherige Zielgruppenvorstellung und versuchte, das beträchtlich größere Leserpotential der Aspiranten mit dem Wissen zu versorgen, das die Anwärter für Spitzenpositionen der Wirtschaft als notwendig erachten - als deutsches Pendant zu dem amerikanischen Wirtschaftsnachrichten-Magazin "Business Week"; mit Schwerpunkt auf aktuellen Themen und Hintergrundinformationen.

Die Chefredaktion revidiert ihre Vorstellung von der Zielgruppe erneut, als die redaktionelle Forschung 1968 ergibt, daß einerseits die Führungskräfte der ersten und zweiten Garnitur Zx primär nicht wegen der Karriere-, sondern wegen der Geldanlage-Informationen nutzen und andererseits ein Großteil der Leserschaft aus Berufsanfängern besteht, die jene Karriere-Informationen studieren, die Zx ursprünglich ihren Vorgesetzten zugedacht hat.

Dabei definiert die Chefredaktion ihre Zielgruppe nicht mehr positionsbezogen, sondern problembezogen. Das Ziel von Zx besteht nun darin, jener Zielgruppe Lebenshilfe zu geben, deren gemeinsamer Nenner wirtschaftliche Probleme im weitesten Sinne sind: die Aufsteiger erhalten Wissen über die Karriere und Wissen für ihre Karriere, während die Führungskräfte Informationen bekommen für ihre Geldanlage, und beide Gruppen erhalten ein gemeinsames Angebot für ihre - aus unterschiedlichen Quellen gespeiste - Nachfrage nach Berichten über Unternehmen, Branchen, Märkte, Wirtschaftspolitik. In einer redaktionellen Notiz von Zx heißt es über die Zielgruppe: "Niemand hat eine ähnlich große und homogene Leserschicht wie wir: nämlich die Führungskräfte von heute und morgen. Und niemand sonst spricht diese Schicht so gezielt in ihrer Berufssphäre an." Und in der schriftlich niedergelegten Aufgabenstellung des Objektmanagers an die Werbeagentur von Zx heißt es: "Die Aufgabe lautet: Konzipieren Sie eine Verkaufswerbung für Zx, die geeignet ist, die verkaufte Auflage bis Ende 1971 um ca. 20 % zu steigern. Aber in der richtigen Zielgruppe." (Unterstreichung vom Verfasser).

Damit ist dokumentiert, daß sich Zx - im Gegensatz zur Aussage der Anpassungs-Hypothese - zum Ziel des Redaktions-Marketing nicht eine möglichst große Käuferschaft gesetzt hat, sondern eine möglichst qualifizierte und attraktive Leserschaft.

5243 Die publizistischen Ziele

Die Anpassungs-Hypothese behauptet, ein kommerziell organisiertes Presse-Objekt verfolge keine dominant publizistischen Ziele, sondern nur solche, die aus den Gewinnzielen abgeleitet seien. Diese Behauptung trifft für Zx zu. Der langjährige Chefredakteur und frühere Verleger von Zx vertritt die Auffassung: "Dies ist primär ein Betrieb und keine Meinungsanstalt". Mit dieser Feststellung ist der für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit relevante Teil der Hypothese bereits verifiziert.

Hier sollen allerdings noch einige empirische Ergebnisse zu einem Thema referiert werden, das in der Anpassungs-Diskussion oft angesprochen wird: die redaktions-internen Zielkonflikte zwischen Gewinn- und publizistischen Zielen. Dieses Thema wird zumeist als eine Frage der Inneren Pressefreiheit angegangen: so, als stünden in der redaktionellen Praxis die kommerziellen Ziele der Verlagsleitung den publizistischen Zielen der Redaktion gegenüber. Bei Zx ist die Chefredaktion nicht weniger gewinnorientiert als das Objektmanagement - die Vorstellung von einer monolithisch den Geschäftsinteressen des Verlages gegenüberstehenden Redaktion ist wohl selten realitätsgerecht; man muß in jedem Einzelfall untersuchen, ob die Chefredaktion aufgrund ihrer redaktionellen Ziele eher zur Geschäftsleitung zu zählen ist oder eher zur Redaktion.

Genauso muß man in jedem Einzelfall untersuchen, wie sich Gewinn- und publizistische Ziele zueinander verhalten. Theoretisch können beide Ziele völlig konträr liegen oder völlig miteinander harmonisieren oder jede beliebige Zwischenform annehmen. Wenn ein Presseobjekt dominant kommerzielle Ziele verfolgt, dann kann es ex definitione im Zielsystem des Verlages einen Konflikt der Gewinnziele mit den publizistischen Zielen nicht geben. Der Chefredakteur von Zx erklärt:

"Die publizistische, die gesellschaftspolitische Tendenz von Zx ergibt sich aus der Zielgruppe und deren Anschauungen. Zx argumentiert nicht gegen seine Leser."

Wenngleich der Konflikt also bei Zx nicht im Zielsystem der Redaktion auftreten kann, so kann er doch immer wieder im Sozialsystem der Redaktion auftauchen: immer dann, wenn die Mitglieder der Redaktion andere publizistische Ziele verfolgen als die Chefredaktion resp. die Verlagsleitung. Die Chancen allerdings, daß sich ein Redakteur bzw. die Redaktion gegen die Chefredaktion durchsetzt, sind aufgrund der eindeutigen Machtverhältnisse grundsätzlich gering - es sei denn, die Redaktion verfügt über ein praktikables Redaktionsstatut. Für die Redaktion von Zx gibt es keines.

Trotzdem ist das Konfliktniveau bei Zx relativ niedrig und prinzipiell von der Chefredaktion gut zu beherrschen. Denn einerseits wirkt der Mechanismus der Selbstselektion: die Redakteure wissen im vorhinein, zu welchem Blatt sie gehen. Und andererseits hat die Chefredaktion die Möglichkeit, aktiven publizistischen Widerspruch zur Grundlinie von Zx leerlaufen zu lassen: durch ein abgestuftes System von Sanktionen - vom Umschreiben oder Absetzen von Artikeln bis hin zur Entlassung andersdenkender Redakteure.

Auf die geschlossen gestellte Frage an die Redakteure: "Behindern sich Ihrer Meinung nach publizistische Ambitionen und kommerzielle Interessen des Blattes?" antworten:

ja, häufig	3
ja, gelegentlich	10
nein, selten	9

(Frage 21) Summe 22

Auf die Zusatzfrage "Und warum sind Sie dieser Meinung?" begründen die Redakteure ihre Ansicht mit der nötigen resp. unnötigen Rücksicht auf Leser und Anzeigenkunden.

Acht Redakteure fühlen sich durch Konzessionen an die Anzeigenkunden behindert:

"Man kann nicht immer alles in aller Schärfe schreiben. Wegen der Anzeigen."

"Ich habe keine Beweise, aber Indizien dafür, daß bestimmte Themen deshalb weggelassen oder getrimmt werden, weil man negative Auswirkungen aufs Anzeigengeschäft befürchtet."

"Ich habe die Erfahrung gemacht, daß Beiträge mit Blick auf das Anzeigengeschäft modifiziert bzw. gekippt worden sind."

Sechs Redakteure (interne Verschneidung!) fühlen sich durch Konzessionen an die Leser behindert:

"Man versucht zu stark, alle Artikel unter Gebrauchswert-Aspekt zu verkaufen. Beim SPIEGEL geht es doch auch anders."

"Bei der Auswahl von Geschichten wird gelegentlich Geschichten der Vorzug gegeben, die der latent rechts von der Mitte liegenden Grundhaltung des Blattes entgegenkommen bzw. abweichende Geschichten werden zurückgedrängt. Denn Wirtschaft verkauft sich gemäßigt besser."

"Hier ist eine konservative Tendenz drin, die eindeutig kommerziell motiviert ist."

Die anderen neun Redakteure, die keine Behinderung spüren, begründen dies zur Hälfte damit, daß sie keine anderen Erfahrungen gemacht haben:

"Wenn man den Verlag nicht merken will, dann merkt man ihn auch nicht."

"Habe bisher keine Pressionen gespürt."

"Meine persönliche Einstellung als Angestellter deckt sich weitgehend mit der der Angestellten-Leserschaft von Zx."

"Mein Aufgabengebiet ist relativ unpolitisch. Meine Kritik hat systemimmanente Maßstäbe."

Die andere Hälfte erwähnt ausdrücklich positive Erfahrungen im Verhältnis Verlag-Redaktion:

"Die Redaktion kann sehr freizügig arbeiten und kann hohe Kosten machen für die Recherchen. Das Anzeigengeschäft wird mit der Redaktion nicht gekoppelt."

"Aufgrund von Größe und Marktmacht von Zx kann man Zx nicht unter Druck setzen als Anzeigenkunde."

"Hier wird kein Thema angefaßt, weil es das Anzeigengeschäft fördert. Es gibt keine Hinweise von oben."

Die positiven wie negativen Äußerungen zum Einfluß der Anzeigenkunden widersprechen sich weniger, als es auf den ersten Blick scheint. In der Zielhierarchie von Objektmanagement und Chefredaktion steht zuoberst der befriedigende Gewinn. Daraus abgeleitet ist das Ziel des Redaktions-Marketing, eine für die Werbung attraktive Leserschaft zu gewinnen. Erst daraus folgt das Ziel des Anzeigen-Marketing, diese Leserschaft möglichst gewinnbringend an Anzeigenkunden zu verkaufen. Hat ein Objekt eine starke Stellung im Leser- und im Anzeigenmarkt erreicht, dann wird es sich bei der Wahl zwischen dem harten, kritischen Unternehmensbericht, der alte Leser bindet und neue Leser bringt, und dem freundlichen, unkritischen Unternehmensbericht, mit dem das Objekt Anzeigen gewinnt und Leser verliert, in aller Regel für die Leserschaft und gegen den einzelnen Anzeigenkunden entscheiden. Zumal der Anzeigenkunde an einem Blatt, das über eine für seinen Markt wichtige und anders nicht zu erreichende Zielgruppe verfügt, nicht ohne weiteres vorbeigehen kann.

Insofern gibt es in der Regel "keine Anweisungen von oben", den einzelnen Anzeigenkunden redaktionell zu schonen bzw. Gefälligkeitsartikel für Gefälligkeitsanzeigen zu schreiben. Diese Situation empfinden vor allem jene Redakteure als angenehm, die vor Zx bei solchen Fachzeitschriften oder Wirtschaftszeitungen gearbeitet haben, die auf das Wohlwollen bestimmter Anzeigenkunden aufgrund ihrer schwächeren Position im Leser- und Anzeigenmarkt weit mehr Rücksicht nehmen mußten und aufgrund eines viel niedrigeren Redaktionsetat nicht entfernt so viel Aufwand für gründliche, enthüllende Recherchen treiben konnten und schon deshalb auf die Verwendung von PR-Material und die Annahme von PR-Reisen angewiesen waren.

Trotzdem haben auch die Redaktionen von wirtschaftlich starken Blättern auf die Anzeigenkunden Rücksicht zu nehmen bzw., aktiv formuliert, auf die Anzeigenkunden zuzuschreiben. Denn ein Blatt wie Zx ist zwar sehr wenig abhängig vom einzelnen Anzeigen-Kunden, aber sehr stark abhängig vom Anzeigen-Geschäft.

53 Die Marketing-Informationen

Jedes Unternehmen benutzt zur Planung, Realisierung und Kontrolle seiner Absatzziele eine Vielzahl von Absatzinformationen. Diese Absatzinformationen verdienen im Sinne der Marketing-Philosophie das Prädikat 'Marketing-Informationen' dann, wenn das Unternehmen sie systematisch, umfassend und marktorientiert sammelt und auswertet.

Entsprechend trägt es zur Bestätigung der Hypothese bei, wenn die empirische Forschung ergibt, daß für Zx systematisch, d. h. institutionalisiert, eine umfangreiche Marketing-Forschung betrieben wird und daß die Redaktion von Zx von den redaktionsrelevanten Marketing-Informationen einen marketing-gemäßen Gebrauch macht. Als Indikatoren zur Prüfung der Hypothese eignen sich daher:

- der Inhalt der Marketing-Forschung,
- die Organisation der Marketing-Forschung und
- der redaktionelle Gebrauch der Marketing-Informationen.

531 Der Inhalt der Marketing-Forschung

Es gibt zwei Arten von Marketing-Informationen: interne und externe. Die internen Absatzinformationen fallen an bei der Planung und Kontrolle der eigenen Absatz-Aktivitäten; dazu zählen vor allem die Kosten der Absatz-Maßnahmen (z. B. Höhe des Werbeaufwandes) und die Ergebnisse der Absatz-Maßnahmen (z. B. die Höhe der verkauften Auflage). Externe Absatzinformationen sind Informationen über die Umwelt des Verlages und seines Objektes; vor allem über die Marktposition des Verlages bzw. die Kunden und die Konkurrenz des Objektes.

Die wesentlichen internen Marketing-Daten, über die Objektleitung und Chefredaktion verfügen, sind bereits genannt

worden: bei der Vorstellung des Objektplanes und des Inhalts der monatlichen Objektberichte.¹⁾ Daneben erhält der Chefredakteur einen monatlichen Computer-Output "Betriebsabrechnung - Kostenstellennachweis", der sämtliche Kosten enthält, die in diesem Monat auf der Kostenstelle der Redaktion angefallen sind - detailliert nach Kostenarten; für diese ist jeweils auch das Vorjahresergebnis und die Differenz zu den Vorjahreskosten angegeben.

Das Anzeigenaufkommen kennt die Chefredaktion aus dem monatlichen Anzeigenbelegungsplan für die Heftproduktion; das Vertriebsergebnis erfährt die Chefredaktion präzise erst nach mehreren Monaten, wenn ein Heft vollständig ausremittiert ist; einen aktuellen Anhaltspunkt über den Verkauf eines Heftes erhalten die Chefredakteure aus dem Vertriebspanel: die Vertriebsinspektoren des Verlages erfragen jeden Freitag an 250 repräsentativ ausgewählten Kiosken den Heftverkauf.

Es kennzeichnet das moderne Marketing-Denken, daß sich ein Unternehmen nicht mehr allein auf solche internen Absatzinformationen und sein Gespür für den Markt verläßt, sondern eine systematische, umfangreiche Marketing-Forschung betreibt. Diese besteht zum kleineren Teil aus Sekundärforschung und zum größeren, wichtigeren Teil aus Primärforschung. Für die empirische Arbeit hatte der Verfasser Einblick in sämtliche Primärstudien, die für Zx seit ihrer Gründung bis zum Zeitpunkt seiner redaktionellen Untersuchung erstellt worden sind. Im folgenden werden diese Studien chronologisch nach Intention und Inhalt vorgestellt, um einen konkreten Überblick zu geben, auf welcher Marketing-Forschung die Praxis des Redaktions-Marketing von Zx basiert.

1) Vgl. S. 177 f.

Die erste Leserschaftsuntersuchung durch ein Befragungsinstitut läßt Zx erst im Frühjahr 1966, vier Jahre nach der Gründung des Blattes, durchführen. Der methodische Aufwand und der Umfang der Fragestellung bewegen sich an der unterst möglichen Grenze. Aus der Abonnentenkartei mit ihren 4.730 Anschriften werden 470 nach Zufallszahlen ausgewählt und nach demografischen Kriterien ausgewertet. Aus "diesen Anhaltspunkten der Abonnentenstichprobe wurden für die Leitstudie 30 Interviews verteilt, von denen 25 durchgeführt werden konnten."¹⁾ Analog der Abonnentenstichprobe basiert die Käuferstichprobe auf einer Liste der "beliefernten Verkaufsstellen mit den Zahlen der jeweils ausgegebenen Exemplare",²⁾ ausgewertet nach der Regionalverteilung. "Entsprechend dieser Verteilung wurden 30 Verkaufsstellen ausgewählt, die jeweils zu einem Käufer-Interview führen sollten. Auf diesem Wege wurden 20 Interviews erzielt."³⁾

Den so gewonnenen 45 Befragungspersonen sind Fragen gestellt worden zu Geschlecht, Alter, Bildung, Beruf, Position, Einkommen, Häufigkeit, Kontinuität und Dauer der Lektüre, Gesprächen über Zx und - mit einer offenen Frage - zu ihrem Urteil über Zx.

Die zweite Studie erscheint ein Jahr später, im Frühjahr 1967. Die Untersuchungsanlage ist die gleiche geblieben; der Stichprobenansatz ist erhöht (Interviews mit 209 Abonnenten und 206 Käufern); zum Untersuchungsprogramm zählt ein Copytest; das Frageprogramm ist umfangreicher geworden: Die demografischen Daten sind erweitert um ausführliche Angaben zur

1) Zitiert nach dem Untersuchungsbericht des Verlages.

2) ibidem

3) ibidem

politischen Einstellung, zum Beruf (z. B. zu Abteilungszugehörigkeit, Einflußbereich, Branche, Firmengröße, Rechtsform) und zu Besitz, Reisen, Hobbies (z. B. Besitz von Geräten, Wertpapieren, Kraftfahrzeugen, Haus, Garten, Anschaffungsabsichten, Reiseziele, Verkehrsmittel).

Die Daten über Lesegewohnheiten enthalten nun auch Angaben zu Leseort, Zahl der Mitleser, Firmenverteiler und Archivierung. Die Heftnutzung (Lektüre und Beurteilung von sieben Ausgaben) wird mit Heftvorlage erhoben. Ebenfalls intensiver als in der Vorstudie wird die Einstellung zu Zx ermittelt - überwiegend mit vorbereiteten Statements (Kärtchenvorlage) zu:

- Zufriedenheit mit Zx,
- Neuigkeitswert und Nutzen von Zx,
- Charakterisierung von Zx und seiner politischen Einstellung,
- Charakterisierung des typischen Zx-Lesers.

Wiederum ein Jahr später - im Frühjahr 1968 - erscheint die dritte Studie - diesmal eine Befragung von 294 Käufern - ohne eine parallel laufende Abonnentenbefragung. Das Fragenprogramm ist in etwa das gleiche geblieben; neu hinzugekommen sind Fragen zu den Kauf- und Verbrauchsgewohnheiten (Maßkleidung, Getränkeverbrauch, Kosmetikverbrauch) und zur Werbung (Anzeigenerwartung, Anzeigennutzung); detaillierter behandelt sind die Fragenkomplexe Freizeitgewohnheiten (Hobbies, Lektüre, Musikinteresse, Vereinsmitgliedschaft, Urlaubspläne) und berufliche Situation (Einfluß auf Tätigkeitsbereiche, Einfluß auf Einkaufsentscheidungen, berufliche Aktivitäten).

Gleichzeitig mit der Untersuchung der Käuferschaft läßt Zx Größe und Struktur seiner Leserschaft ermitteln: durch die Beteiligung an einer Mehrthemenumfrage mit 7.990 Fällen, repräsentativ für die Bevölkerung von 14 - 70 Jahren, erfährt

die Objektleitung sechs Jahre nach der Gründung des Blattes erstmals die Reichweite von Zx in der Bevölkerung und - daraus errechnet - die Zahl der Leser insgesamt und in den meistverwendeten demografischen Kategorien der Werbeplanung (Geschlecht, Alter, Berufsgruppen, Haushaltsnettoeinkommen, Schulbildung, Ortsgrößenklassen).

Die genannten Untersuchungen bis Frühjahr 1968 sind im wesentlichen darauf ausgerichtet gewesen, die Argumentation im Anzeigengeschäft gegenüber Kunden und Interessenten mit konkreten Mediadaten zu unterstützen. Auch die eher redaktionellen Daten zu Lesergewohnheiten, Leserurteilen etc. haben vorrangig dazu gedient, den Werbewert von Zx (Leser-Blatt-Bindung, Nutzungs-Intensität, Vertrauenswürdigkeit des Mediums für seine Leser u. ä.) zu belegen.

Für redaktionelle Zwecke sind die Daten zwar nützlich gewesen, um eine ungefähre Vorstellung von der Leserschaft zu gewinnen. Aber für ein gezieltes Redaktions-Marketing sind diese Daten noch zu grob, zu unvollständig und vor allem zu unaktuell gewesen: In den Monaten zwischen Konzeption und Präsentation der Studien hat sich die Aufgabenstellung der Redaktion durch eine stürmische Auflagenentwicklung jedesmal stark geändert. Die verkaufte Auflage hat sich von Jahr zu Jahr in etwa verdoppelt:

Dezember 1965: 12.228,

Dezember 1966: 24.778,

Dezember 1967: 44.257.

(Dieses schnelle Wachstum, das in die Konzeption der redaktionellen Forschung nur schwer hat eingeplant werden können, setzt sich übrigens bis Ende 1969 fort - erst dann stagniert die Auflage:

Dezember 1968: 96.871,

Dezember 1969: 153.066,

Dezember 1970: 164.000.)

Die erste Studie, die ausschließlich für das Redaktions-Marketing konzipiert ist, gibt die Chefredaktion Mitte 1968 bei einem psychologischen Institut in Auftrag. Der Titel der Studie lautet: "Zx - Psychologische Untersuchung zur Konzeption des redaktionellen Programms". Bis zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung des Verfassers ist diese Untersuchung die einzige konzeptionelle Studie geblieben;¹⁾ die Chefredaktion bezeichnet sie als die weitaus wichtigste und für die Praxis des Redaktions-Marketing folgenreichste.

Wegen der überragenden Bedeutung dieser Konzeptionsstudie soll ihre "Problemstellung" - so, wie sie von der Chefredaktion an das Institut gegeben worden ist und wie sie das Institut im Ergebnisbericht formuliert hat - in ausführlichen Zitaten wiedergegeben werden:²⁾

"Zx hat im Laufe seines Bestehens eine ständige Auflagensteigerung erfahren ... Um den fachlichen und persönlich-beruflichen Bedürfnissen dieser neu hinzugekommenen Leserschaft gerecht zu werden, der Zeitschrift zugleich aber einen noch weiteren Leserkreis zu erschließen, wird eine gezielte Anpassung des redaktionellen Programms an die Interessen und Bedürfnisse der gegenwärtigen sowie der potentiellen Leser,³⁾ die vornehmlich aus Wirtschaftsberufen stammen, angestrebt...

Als Grundlage für die konzeptionellen Überlegungen wurde die Zielgruppe für Zx folgendermaßen definiert:

- Zx-Leser sind Männer in den Altergruppen zwischen 25 und 40 Jahren.
- Sie stammen aus Wirtschaftsberufen und rekrutieren sich aus dem mittleren Management und den nächstniedrigeren Positionen.

1) Eine zweite wurde gerade vorbereitet.

2) Weil diese Arbeit als Fallstudie und nicht als Monografie zum Redaktions-Marketing einer Publikumszeitschrift angelegt ist, hat der Verfasser darauf verzichtet, mehr als das, was zum Verständnis der Praxis des Redaktions-Marketing nötig ist, an konkreten Ergebnissen der Marketing-Forschung von Zx zu referieren.

3) Unterstreichen vom Verfasser.

- Es wird vorausgesetzt, daß die Zx-Leser ihr berufliches Ziel noch nicht erreicht haben und jeweils höhere Positionen anstreben...

Die Untersuchung hatte sich also nicht nur mit dem gegenwärtigen Leserkreis zu beschäftigen, sondern darüber hinaus die oben beschriebene potentielle Leserschaft von Zx generell zu berücksichtigen. Es war jedoch als Ausgangspunkt notwendig, zunächst eine Bestandsaufnahme von Zx zu machen, von ihrem Charakter und ihren Funktionen für den Leser und von den Beziehungen, die der Leser zu dieser Zeitschrift hat.

Ausgehend von dieser Bestandsaufnahme sollte ermessen werden, wie und bis zu welchem Grad Zx die Anforderungen und Bedürfnisse seiner Leser erfüllt und wo gegebenenfalls eine mangelnde Korrespondenz zu den Bedürfnissen der Leserschaft oder einzelner Lesergruppen besteht. Daraus sollten dann Richtlinien für die redaktionelle Konzeption gewonnen werden.¹⁾

Im Rahmen dieser Aufgabenstellung waren folgende Problembereiche zu behandeln:

1. Die Beschreibung und Charakterisierung des Zx-Lesers

Um Erfolg beim Leser zu haben und eine dauerhafte Beziehung zwischen der Zeitschrift und dem Leser zu schaffen, muß Zx möglichst optimal die Erwartungen und Wünsche des Lesers beantworten ²⁾ und zu seinen Fragen und Problemen Stellung nehmen. Es war deshalb die Aufgabe, ein Bild vom Zx-Leser zu gewinnen und sich dabei vor allem auf seine Berufswelt zu konzentrieren. Sein beruflicher Status und die Interessen und Aktivitäten, die sich daraus ergeben, die beruflichen Zielsetzungen und die damit verbundenen Anforderungen und Probleme sowie die Orientierungsmöglichkeiten und -bestrebungen des Lesers - des effektiven wie des potentiellen - standen dabei im Vordergrund.

Daraus sollte abgeleitet werden, welche Impulse den Leser zur Lektüre eines Wirtschaftsmagazins dieser Prägung führen und welche Erwartungen er an eine solche Zeitschrift richtet. Das bezieht sich sowohl auf die Themenwahl als auch auf die Art und Weise, wie ihm die Inhalte nahegebracht werden.

1) Unterstreichung vom Verfasser.

2) Unterstreichung vom Verfasser.

2. Die Funktion von Zx für seine Leser

Bei der Bestimmung der Funktion von Zx waren - ausgehend von dem, was die Zeitschrift jetzt für ihre Leser tut - folgende Einzelaspekte zu klären:

- Soll Zx in erster Linie fachlich-sachliche Information über Wirtschaftsfragen geben oder besteht die Aufgabe der Zeitschrift darin, durch umfassende Oberblicke, Kommentierung und Einordnung der sachlichen Daten dem Leser eine berufliche Allgemeinbildung zu vermitteln und ihm bei der Meinungsbildung behilflich zu sein?
- Inwieweit soll dem Leser Beratung und Hilfe in den Fragen seines Fach- und Berufsbereiches gegeben werden, und zwar sowohl zur Orientierung im fachlich-sachlichen Bereich als auch zur Bewältigung seiner persönlichen Probleme, die mit dem Beruf und dem Weiterkommen im Beruf verbunden sind?
- Wie stark muß Zx dabei den Wunsch nach Unterhaltung, und zwar nach Unterhaltung im Fachbereich berücksichtigen?
- Welche Bedeutung soll dem praktisch konkreten Nutzwert der Zeitschrift zukommen, der sich in klingender Münze oder konkreten persönlichen Vorteilen niederschlägt?

3. Der Standort von Zx

Im Zusammenhang mit der Funktion der Zeitschrift für ihre Leser war auch der Standort zu klären, den Zx sowohl in Bezug auf das bestehende Wirtschaftssystem als auch in Bezug auf die Position seiner Leser einnehmen soll...

Zwei Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung:

- die Entscheidung, ob sich Zx für das bestehende soziale und wirtschaftliche System engagiert und seine Kritik konstruktiv zur Verbesserung der bestehenden Verhältnisse einsetzt oder ob sich das Engagement auf eine grundlegende Veränderung der sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse ausrichtet,
- die Stellungnahme in der Polarität Arbeitgeber-Arbeitnehmer, die für den Zx-Leser von Bedeutung ist, da er in seiner beruflichen Position - zumindest als Zielvorstellung - beide Funktionen zu erfüllen hat.

4. Der Stil

Für die generelle Ausrichtung des Stils gab es folgende Punkte zu klären:

- Gehört es zum Charakter und zur Funktion der Zeitschrift Zx, im Stil sachlich neutral und eher wissenschaftlich orientiert zu sein? Bei welchen Themen beziehungsweise Beitragsarten erscheint ein solcher Stil gegebenenfalls erforderlich?
- Ist andererseits eher eine leicht verständliche lockere und unterhaltsame Schreibweise dem Charakter der Zeitschrift beziehungsweise bestimmten Beitragstypen angemessen. Welche Bedingungen müssen dabei erfüllt sein, um den Eindruck einer fachlich richtigen, fundierten Berichterstattung aufrechtzuerhalten?
- Inwieweit darf und soll Zx einen aggressiven oder auch ironischen Stil haben? Welche Grenzen sind hier zu wahren, um die Seriosität und Vertrauenswürdigkeit nicht zu stören?

Im Rahmen dieses Problembereiches waren auch die verschiedenen Beitragsformen (Berichte, Interviews, Computer- und Lernprogramme, tabellarische Aufstellungen, Tests und dergleichen) im Urteil der Verbraucher zu untersuchen und daraufhin zu prüfen, welchen Inhalten sie angemessen sind und wieweit sie sich in den Charakter der Zeitschrift einpassen.

5. Die formale Gestaltung von Zx

Neben den inhaltlichen sollten auch formale Gesichtspunkte berücksichtigt werden:

- Der Name Zx in der Auffassung und Einschätzung durch den Leser.
- Stil und Aufmachung des Titelblattes und der Seite mit dem Inhaltsverzeichnis.
- Die Bedeutung der Titelfigur und die Bedingungen für die Art ihrer Darstellung.
- Charakter und Wirkung des Layout; seine Bedeutung für den Unterhaltungswert und die Niveauvorstellungen von der Zeitschrift.

- Die Beurteilung des Anzeigenstils in Verbindung mit dem Stil des redaktionellen Teils.
- Die Länge der Artikel und die Geschlossenheit der Beiträge sowie die interne Gliederung des Heftes.
- Die Art der Farbverwendung im Eindruck und Urteil der Leser.
- Die Papierqualität in ihrer Bedeutung für den ästhetischen Wert der Zeitschrift.

6. Der Preis

Obwohl eine Veränderung des Preises nicht vorgesehen ist, sollte der Preis von Zx daraufhin betrachtet werden, inwieweit er einerseits durch das inhaltlich und ästhetische Angebot gestützt wird, andererseits aber auch vorstellungsmäßig zu einer Wertsteigerung der Zeitschrift beiträgt."

Die Untersuchung ist mit 128 Versuchspersonen in zwei Stufen durchgeführt worden: die Leitstufe mit zwei Gruppendiskussionen und zehn Einzelinterviews und die Hauptstufe mit acht Gruppendiskussionen und 40 Einzelinterviews. In den Einzelinterviews ist anhand eines strukturierten Frageleitfadens ein Copytest mit einer aktuellen Nummer von Zx durchgeführt und das Interesse potentieller Leser an 136 entweder bereits in Zx behandelten oder für spätere Ausgaben geplanten Themen geprüft worden.

Im Frühjahr 1969, ein Jahr nach der ersten Leserschaftsuntersuchung, läßt Zx - wiederum durch eine Mehrthemenumfrage (5.674 Fälle) - mit einem fast identischen Frageprogramm die Reichweiten- und Strukturdaten der Zx-Leser erheben; diesmal allerdings im direkten Vergleich mit zehn anderen Objekten der meinungsbildenden Presse. Damit entspricht Zx zum ersten Mal einer zentralen Forderung der Mediaplanung: die Werbung-

treibenden und deren Agenturen erwarten von den Werbeträgern, daß diese vergleichende Daten über vergleichbare Titel zur Verfügung stellen. Dieser Forderung genügen die in der Arbeitsgemeinschaft Leseranalyse (AGLA) zusammengeschlossenen namhaften Verlage von Publikumszeitschriften seit 1954 durch ihre gemeinsame jährliche Leseranalyse in der Gesamtbevölkerung (Stand LA 1970: 39 Verlage).

Zx ist bis heute noch nicht an der LA beteiligt, weil die Leserschaft dieses Wirtschaftsmagazins (ähnlich wie die der meisten seiner Konkurrenten in der Tages-, Wochen- und Wirtschaftspresse, die ebenfalls in der LA fehlen) relativ klein ist: 1969 erreicht Zx trotz einer verkauften Auflage von 160.000 Exemplaren bei einer Leserzahl von 832.000 lediglich 1,9 % der Gesamtbevölkerung.

Parallel zu dieser im wesentlichen auf die Bedürfnisse des Anzeigen-Marketing zugeschnittenen Leseranalyse läßt die Chefredaktion wieder eine redaktionelle Marketing-Studie durchführen: einen Copytest des April-Heftes 1969. Die Aufgabenstellung an das Institut lautet:

1. Messung der Beachtung von redaktionellen Beiträgen und Anzeigen in dieser Nummer,
2. Messung von Interesse und Sympathie für zehn ausgewählte redaktionelle Beiträge dieses Heftes und ihres Nutzens für den Leser,
3. Ermittlung von Einstellung, Nutzungsverhalten und Themenwünschen der Leser gegenüber Zx.

Der Copytest erhebt für das ganze Heft (von Seite 2 bis 185) bei männlichen Käufern (Stichprobengröße: 200) den Doppelseitenkontakt in drei Stufen ("aufgeschlagen und etwa beachtet", "aufgeschlagen, aber nichts beachtet", "nicht beachtet") und die Beachtung jedes redaktionellen Beitrages

und jeder Anzeige mit einer Mindestgröße von Zweidrittelseite. Die Beachtungswerte für die 43 redaktionellen Beiträge werden getrennt nach Bild und Text (abgestuft in "ganz gelesen", "teilweise gelesen", "nicht gelesen") erhoben und ausgewiesen. Zehn der 43 redaktionellen Beiträge werden intensiv untersucht: Die Käufer, die den betreffenden Beitrag gelesen oder angesehen haben, haben zusätzlich auf einer Zehnerskala den Beitrag danach einzustufen,

- wie sehr er ihnen gefallen hat,
- wie sehr das Thema ihrem Interesse entspricht und
- wieviel Nutzen ihnen dieser Beitrag in persönlicher und beruflicher Hinsicht geboten hat.

Zusätzlich zum Copytest werden die Käufer befragt nach ihrer generellen Einstellung zu Zx und ihrem Umgang damit. Zum Frageprogramm gehört:

- wie oft der Leser Zx in die Hand nimmt,
- wie lange er in einem Heft liest,
- wie regelmäßig er Zx liest,
- wie regelmäßig er acht andere Objekte liest,
- wie gespannt er jeweils auf die Lektüre eines neuen Heftes ist,
- welche Erscheinungsweise er sich wünscht,
- was er mit Zx nach der Lektüre anfängt,
- wem er das Heft ausleiht,
- wie oft er sich mit anderen über Beiträge in Zx unterhält,
- welche Funktionen Zx für ihn hat (ermittelt anhand von 20 vorgelegten Statements wie "liefert Informationen über Kapitalanlage", "vermittelt viel Allgemeinbildung" u. ä.)
- wie er Zx beurteilt (ermittelt anhand 30 vorgelegter Statements, wie "Zx ist vielseitig", "hat gute Informationsquellen", "übertreibt gern", "hat zu viele Anzeigen"),

- wie er die Tests in Zx beurteilt,
- wie er sein Geld angelegt hat bzw. anlegen würde,
- ob er sich bei der Geldanlage und bei Anschaffungen nach Hinweisen von Zx richtet,
- wie wichtig es für ihn ist, daß Zx bestimmte Themen behandelt (ermittelt anhand von 10 vorgegebenen Themenbereichen wie "Beiträge über Wirtschafts- und Konjunkturpolitik", "Tips zur Geld- und Kapitalanlage"),
- welche Themen er in Zx vermißt,
- welche Position er bekleidet,
- in welcher Branche und in welchem Tätigkeitsbereich er arbeitet,
- auf welchen Gebieten er ausgebildet ist,
- die üblichen demografischen Angaben.

Diesen redaktionellen Untersuchungstyp - ausführlicher Copytest mit einer Ausgabe plus Befragung zur Einstellung und zum Verhalten gegenüber Zx generell - behält die Chefredaktion mit kleinen Variationen (bei aktuellen Fragen) bei; der Copytest von April 1969 wird prinzipiell vergleichbar wiederholt mit dem April-Heft 1970 und mit dem Februar-Heft 1971. Damit hat die Chefredaktion die Möglichkeit, Einstellung und Verhalten gegenüber Zx über Jahre hinweg zu verfolgen, um dadurch die vergangene Auflagenentwicklung verstehen und die zukünftige Auflagenentwicklung steuern zu können.

Im Sommer 1970 präsentiert Zx seinen Kunden und Interessenten die bislang aufwendigste Mediauntersuchung: die "Zx LA 70" mit "Informationen über die Leserschaften von 12 Titeln der meinungsbildenden Presse" - in der Anlage der Stichprobe (8.348 Fälle) und in der Erhebung vergleichbar mit der LA 70 der AGLA. Dabei handelt es sich "entsprechend der Doppelfunktion dieser Medien - um Reichweiten- und Strukturdaten in 'allgemeinen' Bevölkerungsgruppen, definiert nach demografischen, psychologischen und Besitzmerkmalen, wie auch in für

diese Titel spezifischen Zielgruppen, die sich durch bestimmte Interessen, Funktionen und Kompetenzen beschreiben lassen".¹⁾

Die LA 70 von Zx genügt nun allen wesentlichen Anforderungen der Mediaplanung an die Mediaforschung:

- Anlage und Erhebung entsprechen dem AGLA-Modell,
- die Ergebnisse sind vergleichbar für 12 verwandte Titel,
- die Daten werden für eine computergerechte Mediaplanung nicht nur als Ergebnisbericht, sondern auch als Kartensatz zur Verfügung gestellt und
- die erhobenen Merkmale erlauben eine exakte Zielgruppenbestimmung.

Die letzte Möglichkeit ist für das Anzeigenmarketing von Zx ein wichtiges Argument. Modernes Marketing zeigt sich an einer präzisen Zielgruppen-Bestimmung. Die früher gebräuchlichen demografischen Kategorien wie Alter, Geschlecht, Einkommen etc. genügen fortschrittlichen Marketing-Managern nicht mehr; sie definieren ihre Zielgruppen nun auch nach psychologischen und/oder Besitz- resp. Konsummerkmalen. Entsprechend muß die moderne Mediaforschung dem Mediaplaner die Möglichkeit geben, derart definierte Zielgruppen in den Leserschaften der verschiedenen Objekte wiederzufinden. Deshalb hat die LA 70 von Zx für die zwölf untersuchten Titel zusätzlich zu den demografischen weitere Merkmale zur Zielgruppendifinition erhoben und zwar:

- Grad des Interesses an Produkten (15 Produktfelder),
- Grad des Interesses an redaktionellen Themenbereichen (10 Bereiche),
- Besitz von Gütern des gehobenen Bedarfs (11 Produkte, wie Auto, Telefon, Stereo-Anlage etc.),

1) Zitiert nach dem Ergebnisbericht.

- Tätigkeitsbereich des Befragten (15 Bereiche),
- Einfluß auf Einkaufsentscheidungen (12 Gebiete, wie Büroausstattung, Produktionsanlagen, Vergabe von Werbeträger etc.),
- psychologische Zielgruppen.

Die zuletzt genannte Art der Zielgruppendefinition hat den Nachteil, nicht so einfach gehandhabt werden zu können wie schlichte demografische Merkmale; zudem gibt es im weiten Feld der Definition nach psychologischen Variablen keine Einheitlichkeit. Die LA 70 von Zx bietet eine Zielgruppen-selektion nach folgenden fünf Dimensionen¹⁾:

Psychologische Zielgruppen

Dimension	Definition	Anwendung
"up to date"	Neues wird um der Modernität willen akzeptiert und aufgegriffen	Zielgruppen für neue Produkte (speziell im Bereich Mode, Kosmetik)
"Erfolgsstreben"	Grad der Leistungsmotivation, Karriereanstrengungen, es zu etwas bringen wollen	Zielgruppen für konzeptionelle Richtungen
"Konsumieren"	Konsumfreudigkeit, Bereitschaft zum Geldausgeben	Zielgruppen für Konzeptionen
"Informationsbedürfnis"	Sachliche Auseinandersetzung mit Nachrichten, Bescheid wissen wollen, Informationssuche generell	Zielgruppen für Streuplanung
"Einstellung zur Werbung"	Akzeptanz der Werbung als sinnvolle, praktische Orientierungshilfe	Zielgruppen für Streuplanung

1) Tabelle übernommen aus dem Ergebnisbericht.

532 Die Organisation der Marketing-Forschung

Bis September 1964, als ein Hamburger Verlagshaus zwei Drittel der Anteile von Zx übernimmt, hat es weder Marktforschung noch eine Institution Marktforschung im Verlag von Zx gegeben. Nach der Übernahme hat Zx Zugang zum Dienstleistungsangebot der zentralen Abteilung Marktforschung, die verantwortlich ist für die Forschungsaktivitäten aller Objekte des Hamburger Verlagshauses.

Zugleich mit der Einführung der Matrix-Organisation und des Objektmanagements¹⁾ sind 1970/71 auch die Aufgaben der Marketing-Forschung neu verteilt worden. Es werden zwei Fachbereiche eingerichtet: Fachbereich Marketing-Services und Fachbereich Marktforschung. Beide sind zentral für alle Objekte des gesamten Unternehmensbereiches Zeitschriften tätig.

Aufgabe des Fachbereiches Marketing-Services ist "die Vorbereitung und Unterstützung der Marketing-Aktivitäten des Hauses ... durch Datensammlung und -aufbereitung sowie interne Entscheidungshilfen und externe Serviceleistungen. Sehr eng kooperiert Marketing-Services mit der Marktforschung, deren Schwergewicht in der Primärforschung liegt".²⁾ Die Abteilung operiert mit sechs Bereichen:

- Mediastatistik (Beschaffung, Zusammenstellung und Präsentation statistischer Mediadaten aus dem In- und Ausland),

1) Vgl. die Darstellung auf Seite 175 f.

2) Zitiert aus: Zeitschriften intern, Nr. 1, 19. Januar 1971, o. V. - vgl. Fußnote 2 auf Seite 176.

- Mediaanalyse (Auswertung und Aufbereitung aller statistischen Mediadaten zur Unterstützung der Arbeit der einzelnen Objekt-Manager),
- Kundenmärkte
- Modell-Entwicklung und Markt-Planung
- Auszählanalyse
- Auszähldienst.

Neben diesen Bereichen gibt es in der Abteilung drei "Kontaktstellen"; eine für den Vertriebsservice, eine für den Anzeigenservice und eine Kontaktstelle "Werbung und Herstellung", die alle Veröffentlichungen der Abteilung betreut und produziert. Die Abteilung besteht zum Zeitpunkt der Untersuchung aus 20 Mitarbeitern.

Aufgabe des Fachbereichs Marktforschung ist "die Beschaffung von Daten - vor allem durch Primärerhebungen - und die Erarbeitung von internen Entscheidungshilfen".¹⁾ In der Aufgabenbeschreibung des Bereiches heißt es dazu im einzelnen:

"1 Allgemeine Aufgaben der Abteilung Marktforschung

Die Abteilung Marktforschung ist verantwortlich für alle Marktforschungs-Aktivitäten des Verlages im Bereich der Primärerhebungen, der methodischen Grundlagenforschung und der direkt damit verbundenen Arbeiten.

- 11 Die Abteilung Marktforschung gibt Anregungen für Untersuchungen und ist verantwortlich für die Auswahl der zu beauftragenden Marktforschungsinstitute und für Durchführung, Analyse, Interpretation und interne Präsentation von Primärerhebungen.
- 12 Die Abteilung Marktforschung führt Untersuchungen im Auftrag der Unternehmensleitung, der Objektmanager und der Leiter der Fachbereiche durch.

1) Zitiert nach der internen Arbeitsplatzbeschreibung des Fachbereiches.

- 13 Methodische Betreuung und Bewertung von Standarduntersuchungen, wie z. B. LA, GfK, Content, AK, IMMA usw., und Fremduntersuchungen wie z. B. Untersuchungen von Konkurrenz-Verlagen, Agenturen und Werbungtreibenden. Die interne und externe Veröffentlichung von Untersuchungsbewertungen erfolgt nach Absprache mit der Abteilung Marketing-Services.
- 14 Analyse von sekundärstatistischen Daten, wenn diese als Erkenntnishilfe für die methodische Grundlagenforschung geeignet bzw. für die Vorbereitung von Primärerhebungen erforderlich sind.
- 15 Aufbau einer Vertriebsdatenbank in Zusammenarbeit mit der Abteilung Marketing-Services, bei der die Federführung für dieses Projekt liegt.
- 16 Externe Präsentationen der methodischen Grundlagen von Untersuchungen auf Anforderung für den Anzeigen- und Vertriebsbereich.
- 17 Die Abteilung Marktforschung arbeitet mit an Entwicklungs- und Planungsaufgaben des Verlages, an der Entwicklung von Marktforschungsmodellen, Informationssystemen und an Diversifikations- und Planungsprojekten. Sie koordiniert ihre Arbeiten mit der Abteilung Marketing-Services.

2 Einzelne Aufgaben der Arbeitsbereiche¹⁾

21 Anzeigenmarktforschung²⁾

- Planung, Anlage, Durchführung und Auswertung von Primär-Erhebungen.
- Methodische Betreuung und Bewertung von Standarderhebungen und externen Anzeigen-Untersuchungen.

22 Vertriebsmarktforschung³⁾

- Planung, Anlage, Durchführung und Auswertung von Primärerhebungen.
- Mitarbeit bei der Planung einer Vertriebsdatenbank (Federführung Marketing-Services).
- Betreuung Analyse "Händlerpanel".
- Analyse aller Daten, soweit sie unmittelbar den Absatz beeinflussen oder der Vorbereitung einer Primärerhebung dienen.

1) Unterstreichung vom Verfasser.

2) dto.

3) dto.

23 Redaktionsmarktforschung¹⁾

- Planung, Anlage, Durchführung und Auswertung von Primärerhebungen.
- Anlage und Durchführung von Contentanalysen für die Redaktionen.
- Untersuchung der Resonanz der Leser auf das redaktionelle Themenangebot.
- Kontinuierliche Messung der Interessen der Leser und Nichtleser der potentiellen Zielgruppen.
- Anlage und Durchführung von Untersuchungen für redaktionelle Veröffentlichungen.
- Planung und Aufbau eines redaktionellen Themen-Services." 2)

In ihrem Aufbau wiederholt die Abteilung Marktforschung die Matrix-Organisation des Unternehmensbereichs Zeitschriften; die Anzeigenmarktforschung, die Vertriebsmarktforschung und der Bereich Methoden sind als Fachbereiche innerhalb der Abteilung angelegt, während die Redaktionsmarktforschung analog zum Objektmanagement gegliedert ist: "Die Redaktionsmarktforscher sind die Interessenvertreter und Betreuer der einzelnen Objekte. Sie sind Delegierte der Abteilung Marktforschung in den Objektkonferenzen."³⁾

Die Abteilung Marktforschung besteht zum Zeitpunkt der Untersuchung aus 20 Mitarbeitern; davon arbeiten sechs in der Redaktionsmarktforschung, drei in der Anzeigenmarktforschung und zwei in der Vertriebsmarktforschung. An diesem Kräfteverhältnis 6:3:2 läßt sich besser als an jedem anderen Indikator das stark gewachsene Marketing-Bewußtsein des Verlages ablesen. Noch vor wenigen Jahren hat es in den Verlagshäusern der Publikumszeitschriften nur sporadisch redaktionelle Marketingforschung gegeben; eine zentrale, institutionalisierte Redaktionsmarktforschung hat ganz gefehlt. Die Hauptaufgabe der Marktforschung hat vor allem darin bestanden, solche Daten zu erheben, die Kunden und Interessenten

1) Unterstreichung vom Verfasser.

2) Zitiert nach einem internen vorläufigen Arbeitspapier.

3) ibidem.

vom Werbewert der einzelnen Objekte überzeugen. Während also bisher die Verlagsmarktforschung vor allem dazu gedient hat, den Anzeigenkunden über ein Objekt zu informieren, dient sie heute mehr und mehr auch dazu, das Objektmanagement und die Redaktionsleitung über ihr Objekt zu informieren.

Da eine institutionalisierte Marketing-Forschung als sichtbarstes Zeichen für das genuine Marketing-Denken eines Unternehmens gilt, kann die Institutionalisierung der Redaktionsmarktforschung mit ihrem großen Gewicht innerhalb der gesamten Marketing-Forschung des Verlages von Zx als eine verlässliche Bestätigung der Hypothese vom Redaktions-Marketing gelten.

533 Der redaktionelle Gebrauch der Marketing-Informationen

5331 Die Informationsquellen der Redaktion

Die einzelnen Mitglieder der Redaktion beziehen ihre Vorstellungen vom Leser aus den verschiedensten Quellen - die Ergebnisse der Marketing-Forschung bzw. das, was die Redakteure davon erfahren können resp. erfahren wollen, sind davon nur ein Ausschnitt. Auf die offen gestellte Frage an die Redakteure "Woher wissen Sie eigentlich, was Ihre Leser wünschen?" (Frage 37) nennen lediglich elf Redakteure Forschungsquellen, wie Copytests, Leserschaftsuntersuchungen etc. - darunter alle leitenden Redakteure mit Ausnahme von zweien, die erst seit wenigen Monaten Mitglied der Redaktion von Zx sind.

An den Antworten auf diese Frage läßt sich nun durchaus nicht das faktische Informationsverhalten der Redakteure ablesen; die Frage erhebt im wesentlichen lediglich, welche

Informationsquellen den Redakteuren besonders bewußt sind und welche ihnen journalistisch legitim erscheinen. Dabei stehen mit 16 Nennungen persönliche Kontakte zu Lesern an der Spitze aller Informationsquellen. Das sind sowohl private Kontakte - die Familie, Freunde, Bekannte - als auch berufliche Kontakte - mit Kollegen, mit Informanten, mit Experten. Ein typisches Zitat: "Ich frage einen Kreis von 5 - 10 Leuten, von denen ich weiß, daß sie Zx lesen. Vor allem Kollegen, von hier und von draußen. Das Urteil meiner Frau ist mir sehr wichtig. Und von zwei, drei Unternehmensberatern, Fachleuten auf den Gebieten, auf denen ich arbeite."

Nicht weniger als sechs Redakteure nennen als Quelle ihres Leserbildes die Introspektion:

- "Ich weiß nicht, was die Leser wünschen. Ich prüfe mich selbst als Leser."
- "Ich versetze mich in die Lage eines Mannes, der drei Mark ausgibt für Zx."
- "Ich befinde mich finanziell und auch sonst in einer ähnlichen Lage wie unsere Leser. Und ich lese die Leserbriefe."

In der Vielzahl der Nennungen spielen insgesamt die objektiven Quellen der Leserkennntnis - die repräsentativen Leserschaftsuntersuchungen - eine erstaunlich kleine Rolle; nur zwei Redakteure, davon ein Chefredakteur, nennen sie ausschließlich. Alle anderen Redakteure gewinnen nach eigenen Angaben ihr Leserbild aus persönlichen Kontakten und aus Leserschaftsdaten.

Die Frage "Haben Sie persönlich schon aktiv versucht, sich darüber Auskunft zu verschaffen, wie Ihre Leser über Ihre Beiträge urteilen?" bejahen 21 von 22 befragten Redakteuren.

Auf die Zusatzfrage "Durch welche Quellen, auf welche Weise geschah dies?" nennen nur noch zwei Redakteure den Copytest bzw. eine Leserschaftsuntersuchung. Die anderen erkundigen sich nach dem Urteil über ihre Beiträge bei drei Lesergruppen, die sämtlich als extrem untypisch gelten müssen:

1. Freunde und Bekannte - vielfach Personen, die Zx nur deshalb lesen, weil ihr Freund resp. Bekannter Redakteur bei Zx ist;
2. Informanten und Betroffene - eine starke Gruppe der Redakteure sucht das Urteil derer, über die sie berichtet haben bzw. denen sie ihre Informationen verdanken; beide Personenkreise urteilen als Insider nach ganz anderen Kriterien als das Gros der Leser;
3. Kollegen - ebenfalls eine Personengruppe, die mit ganz eigenen Maßstäben an einen Artikel herangehen; Maßstäbe, die zwar für die Karriere des Journalisten, aber nicht für den Erfolg eines Blattes relevant sein müssen.

Dieses Verhalten deutet auf eine eher diffuse, indifferente Einstellung zum Redaktions-Marketing hin. Es zeigt aber auch, daß der Redakteur auf nicht-repräsentative Urteile ausweicht, wenn er keine repräsentativen Urteile erhält. Ein Copytest einmal im Jahr, wie bei Zx üblich, ist dem Redakteur zu wenig, der als Autor einer monatlich erscheinenden Publikumszeitschrift gerne von jedem seiner Beiträge die Resonanz der Leserschaft oder ihres Surrogates erfahren möchte.

Daß die meisten Redakteure die Schwäche der nicht-repräsentativen Urteile über ihre Arbeit spüren und sich selbst lieber als zuverlässig informierte Journalisten ansehen, zeigen die Antworten auf die geschlossen gestellte Frage "Wie infor-

mieren Sie sich über den Stand von Zx im Markt?".

Es informieren sich durch: (Mehrfachnennungen)

Auflageziffern	22
Copytests	18
Leserschaftsuntersuchungen	14
Informationsdienste	12
Kollegengespräche	10
Leserbriefe	4

(Frage 43)

Aus den Antworten auf die beiden offen gestellten Fragen nach den Informationsquellen läßt sich ablesen, daß bei dieser Frage hier die Leserbriefe und Kollegengespräche zu niedrig, die Marketing-Forschung dagegen zu hoch eingestuft worden ist.

5332 Der Informationsstand der Redaktion

Eine gezielte Anpassung der Redaktion an die Wünsche und Bedürfnisse der Leser ist sowohl bei einem hohen als auch bei einem niedrigen Informationsstand der einzelnen Redakteure möglich - die Chefredaktion und eventuell die leitenden Redakteure haben einen weiten Spielraum, mangelndes Marktwissen bei den Redakteuren durch verstärkte journalistische Korrekturen an deren Beiträgen auszugleichen.

Die Chefredaktion von Zx teilt ihren Redakteuren einen bedeutenden Teil der Marketing-Forschung mit. So hat z. B. jeder Redakteur den Ergebnisband der erwähnten LA 70 erhalten und auch einen Auszug des Copytests von Heft 4/70. Die wichtigsten Ergebnisse von beiden Studien wurden der Redaktion von Angehörigen des durchführenden Instituts und der Marktforschungsabteilung des Verlagshauses präsentiert. Entsprechend antworten auf die Frage "Wissen Sie, welche Leser-

schaftsuntersuchungen Zx in den letzten ein, zwei Jahren hat durchführen lassen?"

ja, genau (mit Titelangabe)	18
ja, ungefähr	2
nein	2

(Frage 46)

Die Zusatzfrage "Haben Sie sich diese Leserschaftsdaten angesehen?" bejahen 20 der 22 Redakteure; also alle, die die Studien überhaupt kennen.

Andererseits hat die Chefredaktion die für das redaktionelle Marketing wichtigste Untersuchung - die konzeptionelle Leitstudie von 1968 - nicht in die Redaktion gegeben, sondern lediglich in Einzelgesprächen einzelnen Redakteuren für sie relevante Ergebnisse mitgeteilt. Und am Entwurf einer weiteren konzeptionellen Studie, die zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung gerade geplant worden ist, sind lediglich die leitenden Redakteure in der Weise beteiligt worden, daß sie ihre Fragen und Probleme haben einfließen lassen können.

Diese Zurückhaltung der Chefredaktion gegenüber einer umfassenden Information der Redaktion hat zahlreiche und vielschichtige Gründe. Vordergründig ist die Chefredaktion gewiß daran interessiert, das teuer erworbene und für die Konkurrenz überaus wertvolle Wissen über die Marktmechanik eines Objektes in Anbetracht der starken Fluktuation der Redakteure nicht der ganzen Redaktion zugänglich zu machen.

Weit wichtiger dürfte das Motiv sein, daß sich die Chefredaktion durch die Zurückhaltung konzeptioneller Marketing-Daten einen größeren Handlungsspielraum gegenüber der Redaktion freihalten kann. Hinter dieser Vermutung steht folgende Überlegung: Erwiesenermaßen sehen sich Redakteure lieber als

ihrer öffentlichen Aufgabe zu Information, Kritik und Kontrolle verpflichtete Journalisten denn als profitorientierte Informationskaufleute. Will eine Chefredaktion nicht eine Vielzahl qualifizierter Redakteure vor den Kopf stoßen, dann muß sie es vermeiden, allzuintensiv von den Marketing-Zielen zu sprechen, für die die journalistische Arbeit bloß das Mittel zum Zweck sei.

Es ist für die Chefredaktion wesentlich leichter, ihre Ziele mit "rein journalistischen" Argumenten durchzusetzen; sie erspart sich dabei sowohl die redaktionsinterne Diskussion, ob die Marketing-Ziele "richtig" und "legitim" sind, als auch die Diskussion, ob die von ihr favorisierten redaktionellen Marketing-Techniken die "geeigneten" sind; die "rein journalistischen" Argumente stoßen in der Redaktion einerseits auf weniger Widerstand und sind andererseits in ihrer Richtigkeit vom einzelnen Redakteur schwerer zu überprüfen als marktbezogene Argumente. Wenn eine Chefredaktion als Ziel ihrer Blattpolitik ausgibt, "das beste deutsche Wirtschaftsmagazin voller attraktiver, runder Geschichten" machen zu wollen, dann sind von der Redaktion die Wege zu diesem Ziel und die Erreichung dieses Ziels schlechter zu kritisieren bzw. zu kontrollieren als eine Marketing-Zieldefinition wie z. B. "750.000 regelmäßige Leser gewinnen in der Schicht des unteren Middle-Management durch intensive Behandlung von Karriereproblemen bei bewußt marktwirtschaftsfreundlicher Ausrichtung". Dies bedeutet: Je journalistischer die Ziele eines Objektes von der Chefredaktion formuliert sind, umso weniger muß sie ihre eigene potentielle Unsicherheit bei der Entwicklung von Marketing-Konzeptionen in die Redaktion weitergeben und umso leichter, unbemerkter und unkontrollierter kann sie die gewählten Marketing-Ziele modifizieren oder ändern. Es kann sein, daß Redakteure in Zukunft aufgrund einer wachsenden Vertrautheit mit den Instrumenten des Redaktions-Marketing von der Chefredaktion mehr und präzisere Marketing-Informationen

erwarten. Ebenso sehr wird das Verlangen nach einer vollständigen Kenntnis der Marketing-Daten aus den Bemühungen um redaktionsinterne Mitbestimmung, Redaktionsstatut, Innere Pressefreiheit wachsen können.

Andererseits ist nicht zu erwarten, daß Redakteure allein durch eine detaillierte Kenntnis aller Marketing-Daten Beiträge verfassen, die den Wünschen und Bedürfnissen der Leser besser angepaßt sind. Dagegen steht erstens die grundsätzliche Diskrepanz zwischen Wissen, was die Leser verlangen, und der eigenen Fähigkeit, diese Wünsche zu erfüllen. Zweitens leiten die Ergebnisse der Marketing-Forschung nicht direkt zum journalistischen Handeln an, sie sind vielmehr relativ abstrakt, vieldeutig und interpretationsbedürftig. Eng zusammen mit den beiden genannten Gründen hängt ein dritter: ein Großteil der journalistischen Leistungen ist handwerklich, künstlerisch und kreativ eigenständig und daher in seiner Herstellung zu bedeutenden Teilen unabhängig vom Marketing-Wissen.

Ein Vergleich mit einer anderen Branche soll dieses Argument verdeutlichen: Das Vorstandsmitglied, das als Leiter des Ressorts Forschung und Entwicklung der Marketing-Konferenz eines Automobilherstellers angehört, erhält alle wesentlichen Marketing-Informationen und weiß daher, welche Wünsche Autofahrer an Kraftwagen haben und nach welchen Eigenschaften sie die Qualität eines Autos bewerten. Erhält nun der Cheftechniker von der Marketing-Konferenz den Auftrag, einen neuen Wagen zu entwickeln, der den Wünschen und Wertvorstellungen bestimmter Autofahrer entspricht, dann wird er seinen Ingenieuren und Technikern möglicherweise in groben Zügen die Marketing-Oberlegungen schildern, sie aber nicht mit den Details der Marketing-Strategie versorgen, sondern "rein technisch" mit ihnen argumentieren. Dabei kann er annehmen, daß die technische Kreativität und konstruktive

Qualität der Arbeit seiner Ingenieure nicht wesentlich von deren Kenntnis detaillierter Marketing-Daten abhängt.

Die Redakteure von Zx haben nicht den Eindruck, daß Objektmanagement und Chefredaktion sie ausreichend informieren. Auf die geschlossene Frage "Glauben Sie, daß Sie für Ihre Arbeit genug wissen über die Entwicklung und die Position von Zx im Markt, oder würden Sie gern mehr wissen?" antworten die Redakteure (Frage nicht gestellt an die Chefredaktion)

interessiert mich nicht	1
weiß genügend	2
möchte gern mehr wissen	17
(Frage 44) Summe	20

Auf die Zusatzfrage "Und worüber möchten Sie mehr wissen?" wünschen sich elf Redakteure mehr interne und 13 Redakteure mehr externe Marketing-Daten (interne Überschneidung). An internen Daten werden vor allem aktuelle und präzise Angaben über die verkaufte Auflage pro Heft gewünscht (dies ist aufgrund der langen Remissionszeit nicht zu realisieren). Außerdem würden Redakteure gern mehr wissen über

- Kosten und Gewinne,
- Anzeigengeschäft,
- Personalentwicklung,
- Zukunftspläne von Chefredaktion und Verlag und
- Quartalsschwankungen der Auflage mit Begründung.

An externen Daten wünschen sich die Redakteure vor allem einen gründlichen Copytest mit jedem Heft und daneben in den Leseranalysen differenzierte Angaben zu

- Leserschicht,
- Lesererwartungen,

- Lesermotivationen,
- Leserfluktuation von Heft zu Heft,
- Beurteilung von Beitragsformen (wie Tests etc.) und
- gesellschaftspolitische Einstellung der Leser.

Der starke Wunsch nach ständigen Copytests rührt daher, daß der einzelne Redakteur weder einer Leseranalyse noch einem einmaligen Copytest ausreichende Angaben über seine Beliebtheit beim Leser entnehmen kann (womit er seine Position in der Redaktion ev. erheblich verbessern könnte). Die Frage "Wie gut, glauben Sie, sind Sie informiert über das Echo Ihrer Beiträge beim Leser?" (Frage nicht gestellt an die Chefredaktion) beantworten mit

"sehr gut"	-
"gut"	-
"ziemlich gut"	5
"wenig"	10
"gar nicht"	5

(Frage 51)	Summe	20
-------------	-------	----

Der einzelne Redakteur steht vor dem Problem, daß es für ihn keinen Maßstab gibt, mit dem zuverlässig, einfach und preiswert sein Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Blattes gemessen werden kann. Während es in der Beziehung zwischen Verlagsleitung und Chefredaktion diesen Erfolgsmaßstab gibt - zum einen einfach die verkaufte Auflage und darüber hinaus die quantitativen und qualitativen Leserschaftsdaten - ist der Redakteur im wesentlichen auf die Einschätzung seiner Leistungen durch die Chefredaktion angewiesen. Dieses Handicap schwächt seine Position gegenüber der Chefredaktion und stärkt zugleich die Position der Chefredaktion gegenüber der Verlagsleitung.

Es überrascht also nicht, wenn der einzelne Redakteur seinen Informationsstand als gering betrachtet: der durchschnittliche Informationsgrad der Redakteure von Zx beträgt 40 %. Ermittelt worden ist diese Größe mit der Frage "Als Journalist weiß man ja manches über seine Leser und deren Bedürfnisse, vieles aber auch nicht. Wie würden Sie ganz global Ihren Informationsgrad beziffern. Ich meine damit das Verhältnis zwischen den Informationen über die Leser, die Sie haben und den Informationen, die Sie eigentlich brauchen. Bitte tragen Sie Ihren Informationsbestand in folgende Gleichung ein:

$$\text{Informationsgrad} = \frac{\text{Informationsbestand} = \dots}{\text{Informationsbedarf} = 100}$$

Die Einschätzung des eigenen Informationsgrades schwankt zwischen 10 und 75 %. Sie ist nicht abhängig von der redaktionsinternen Position, sondern von zwei anderen Größen: der Ressortzugehörigkeit und der Berufserfahrung. Der Informationsgrad der Mitglieder des Ressorts "Finanzen" liegt mit 60 % doppelt so hoch wie derjenige des Ressorts "Unternehmen". Der Grund dafür dürfte sein, daß sich die Geldanlagewünsche der Leser leichter erheben und direkter in journalistische Beratung umsetzen lassen als der vielschichtige Komplex der Unternehmensberichterstattung.

Überraschenderweise wächst der Informationsgrad nicht mit der Berufserfahrung und der Dauer der Zugehörigkeit zur Redaktion von Zx - im Gegenteil. Während die vier Redakteure, die ihren Informationsgrad mit 70 % und höher eingestuft haben, im Mittel seit 1 Jahr 4 Monaten Mitglieder der Redaktion sind, gehören die sechs Redakteure, die ihren Informationsgrad mit 20 % und niedriger eingestuft haben, im Mittel

der Redaktion seit 2 Jahren 6 Monaten an (Durchschnittszugehörigkeit aller Redakteure: 2 Jahre 1 Monat).

Und der mittlere Informationsgrad jener sechs Redakteure, die vor ihrem Eintritt bei Zx mindestens drei andere journalistische Positionen eingenommen haben, beträgt 26 %.

Die Erklärung des niedrigen Informationsgrades der erfahrenen Redakteure wird darin zu suchen sein, daß diese ihren Informationsbedarf weit höher einschätzen als die weniger erfahrenen Redakteure.

5333 Der Stellenwert der Redaktionsforschung

Jeder Redakteur läßt sich in seinem redaktionellen Handeln leiten von Erfahrung und Intuition. Ein marketing-orientierter Redakteur unterscheidet sich in seinem Informationsverhalten nur dadurch, daß er sich auf Erfahrung und Intuition allein nicht verläßt, sondern beides kontrolliert durch die Ergebnisse der Marketing-Forschung. Wie ausgeprägt eine Redaktion Marketing macht, ist zuerst an der bloßen Existenz einer institutionalisierten Marketing-Forschung und am Fundus der Marketing-Studien abzulesen und dann - dies ist noch kennzeichnender - am Stellenwert, den die Marketing-Forschung für die redaktionelle Praxis neben Erfahrung und Intuition hat.

20 der 22 Redakteure von Zx halten die Leserschaftsuntersuchungen, über die sie verfügen, "für aussagekräftig genug, um daraus Hinweise für ihre Arbeit entnehmen zu können" (Frage 48). Trotzdem erklären nur sieben Redakteure, "aufgrund von Leserschaftsdaten ihre journalistische Technik geändert" zu haben (Frage 65). Da Zx den in Deutschland einmaligen Typus des Wirtschaftsmagazins verkörpert und mithin jeder Redakteur infolge seines Eintritts in die Redaktion von Zx seine journalistische Technik mehr oder weniger hat

ändern müssen, verraten die Antworten, wie wenige Redakteure es mit ihrem Selbstbild vereinen können, aus Marketing-Forschung zu lernen.

Andererseits gestehen sich nur acht Redakteure ein, daß es "schwierig ist, solche Forschungsdaten umzusetzen in die journalistische Praxis" (Frage 49) obwohl de facto gerade darin die eigentlichen Schwierigkeiten liegen; bezeichnenderweise vertreten fünf der sieben Redakteure, die aufgrund von Forschung ihre Technik geändert haben, die Ansicht, die Umsetzung von Forschung in Praxis sei schwierig.

Auf die Frage "Die Vorstellung von den Bedürfnissen der Leser kann ja auf Intuition, auf Erfahrung und auf Forschung beruhen. Wenn Sie nun Ihre Gesamtkenntnisse über den Leser gleich Hundert setzen, wieviel Prozent entfallen dann auf Intuition, wieviel auf Erfahrung und wieviel auf Forschung?" antworten:

- auf Intuition	37 %
- auf Erfahrung	40 %
- auf Forschung	23 %
(Frage 61)	100 %

Der ohnehin beachtlich niedrige Wert für Forschung sinkt von 23 % auf 16 %, wenn man drei Nennungen über 50 % herausnimmt, die den Mittelwert hochgetrieben haben. Diese Nennungen von zweimal 70 % und einmal 60 % haben abgegeben: der langjährige Chefredakteur und weitaus beste Kenner des gesamten Forschungsmaterials einerseits und andererseits zwei Berufsanfänger, die ihre Erfahrung mit null bzw. 20 % haben ansetzen müssen und eine entsprechend niedrige Einschätzung ihrer Intuition abgegeben haben.

Auf die Zusatzfrage "Für wie zuverlässig halten Sie die Intuition, die Erfahrung und die Forschung?" antworten:

	sehr zuverlässig	ziemlich zuverlässig	wenig zuverlässig
- die Intuition	-	13	9
- die Erfahrung	6	12	4
- die Forschung	4	11	7

Die Redakteure beweisen erstaunlich geringes Vertrauen in ihre Intuition und nicht viel mehr Vertrauen in die Forschung. Betrachtet man, wie wenig die redaktionelle Forschung das Leserbild der Redakteure nach ihren eigenen Aussagen geformt hat und wie wenig forschungsgläubig sich die Redakteure geben, so muß man den Stellenwert der Marketing-Forschung für die Arbeit des einzelnen Redakteurs recht gering einschätzen. Aber auch hier gilt die wiederholt beschriebene Dominanz der Chefredaktion: wie sehr die Ergebnisse der Marketing-Forschung in der journalistischen Praxis wirksam werden, liegt - zumindest in der Redaktion von Zx - weitgehend in der Macht der Chefredaktion. Und das Urteil des langjährigen Chefredakteurs über den Stellenwert der Marketing-Forschung für die Praxis des Redaktions-Marketing ist eindeutig: Sein Leserbild hat er gewonnen zu null Prozent aus Intuition, zu 30 Prozent aus Erfahrung und zu 70 Prozent aus Forschung; seine Erfahrung hält er für wenig zuverlässig, die Forschung für sehr zuverlässig. Diese Einstellung zur Forschung ist für die Gestaltung des Objektes maßgeblicher als alle Skepsis der Redakteure.

54 Die Marketing-Maßnahmen

Zur Realisierung seiner Marketing-Planung kann ein Unternehmen eine Reihe von 'Instrumenten der Aktion' einsetzen: die Marketing-Maßnahmen.

Die Hypothese besagt implicite, daß ein kommerziell organisiertes Medium alle seine Maßnahmen an seinen Marketing-Zielen ausrichtet. Es bestätigt also die Hypothese, wenn die empirische Untersuchung ergibt, daß die Redaktion sich bei ihren journalistischen Maßnahmen stets von bestimmten Marketing-Maximen leiten läßt. Zur Prüfung der Hypothese soll zuerst die Stellung der redaktionellen innerhalb der gesamten Marketing-Maßnahmen des Objektes gezeigt und dann untersucht werden, aufgrund welcher Marketing-Maximen die Redaktion welche Instrumente der Aktion zur Objektgestaltung einsetzt.

541 Die Objektgestaltung als Teil des Marketing-Mix

Der Marketing-Mix umfaßt die Gestaltung von Produkt, Preis, Werbung und Vertrieb. Die Maßnahmen des Redaktions-Marketing bestehen in der marktgerechten Gestaltung des Objektes durch die periodische Gestaltung von Produkten (=Heften). Die Objektgestaltung hat im Kommunikations-Marketing gegenüber den übrigen Marketing-Maßnahmen (Gestaltung von Preis, Werbung und Vertrieb) eine umfassendere Funktion als die Produktgestaltung im Konsumgüter-Marketing.

Im Konsumgütersektor gewinnen in der Substanz vielfach identische oder zumindest relativ ähnliche Produkte erst durch eine exklusive Gestaltung und Verpackung ihre vom Verbraucher wahrnehmbare Produktpersönlichkeit.

Im Bereich der Presse ist die Gestaltung und Verpackung des "Produktes" resp. des Objektes ungleich diffiziler und umfassender: Substanz, Gestalt und Packung des publizistischen Produktes sind eng - oft unlösbar - miteinander verbunden. Ein Verlag verkauft ein geistiges Gut in einer materiellen Form. Allein das "Greifbare" an einer Zeitschrift läßt sich genauso gestalten und verpacken wie ein Markenartikel. Der Gründer von Zx hat die Aufmachung (Layout/Typografie) von einer großen, international renommierten Werbeagentur entwickeln und durch die Jahre hindurch betreuen bzw. mitbetreuen lassen; seine Grafiker hat Zx wiederholt aus der Werbung rekrutiert.

Wie weit man auch beim publizistischen Produkt, beim "geistigen Gut" von Gestaltung und Verpackung sprechen kann bzw. sprechen sollte, ist schwer zu entscheiden. Zweifellos könnte man die Aussageform, den Stil, vielleicht sogar die Tendenz eines Beitrags als die geistige "Gestaltung" der publizistischen Substanz bezeichnen und diese Art der "Produktgestaltung" ebenfalls als Teil des Redaktions-Marketing begreifen.

De facto aber sind Inhalt und Form, Substanz und Gestaltung im journalistischen Bereich kaum zu trennen; der Redakteur ist vielfach sein eigener Beschaffer, Hersteller und Gestalter. Durch diese Personalunion ist sein Aufgabengebiet viel größer als desjenigen, der für die Gestaltung und Verpackung eines Konsumgutes verantwortlich ist.

Daraus folgt: im Konsumgüter-Marketing kann leichter und eindeutiger als im Kommunikations-Marketing entschieden werden, was eine Marketing-Maßnahme ist und was keine. Werbung und Vertrieb eines Verlagsunternehmens sind sicher Marketing-Maßnahmen; redaktionelle Recherchen sind ebenso sicher

Beschaffungs-Maßnahmen. Dazwischen liegt ein weiter redaktioneller Bereich, der stets sowohl der Produktion wie dem Marketing zugerechnet werden kann.

Dies führt im Extrem dazu, daß jede redaktionelle Maßnahme als Marketing-Maßnahme interpretiert werden kann, wodurch dann die Beschäftigung mit dem Redaktions-Marketing eine umfassende Praxeologie des Journalismus einschließen würde. Diese erste empirische Untersuchung der Praxis des Redaktions-Marketing verzichtet - vorwiegend aus forschungs-ökonomischen Gründen - auf eine derartig detaillierte Untersuchung sämtlicher Instrumente der Aktion im Redaktions-Marketing in allen Phasen der redaktionellen Produktpolitik.¹⁾

Als globale Indikatoren für die Bedeutung der redaktionellen Produktpolitik innerhalb des gesamten Marketing-Mix des Verlages eignen sich zwei Größen: die Schätzung der Redakteure und die Kostenstruktur. Das Urteil der Redakteure über die ökonomische Relevanz ihrer Arbeit ist erhoben worden mit der Frage "Der ökonomische Erfolg von Zx hängt ja von mehreren Faktoren ab und zwar hauptsächlich von

1. der redaktionellen Gestaltung,
2. dem Preis,
3. der Werbung und
4. dem Vertrieb.

"Wenn Sie die Anteile dieser vier Faktoren gewichten müßten, mit wieviel Prozent tragen diese Faktoren zum Gesamterfolg von Zx bei?" Die Einschätzung der Redakteure:

- redaktionelle Gestaltung	52 %
- Preis	14 %
- Werbung	15 %
- Vertrieb	19 %
(Frage 23)	Summe
	100 %

¹⁾Vgl. die Systematik auf S. 91 ff.

Wie nahe diese Einschätzung der Realität kommt, läßt sich nicht zuverlässig ermitteln. Ein aufschlußreiches Indiz für die Bedeutung, die das Objektmanagement von Zx der Produktpolitik innerhalb des Marketing-Mix zumißt, ist der Aufwand für Redaktion und Herstellung. Setzt man die im Jahre 1970 angefallenen Gesamtkosten gleich Hundert, dann entfallen auf

- Herstellung	46,3 %
- Redaktion	27,8 %
- Publikumswerbung ¹⁾	6,5 %
- Marketing-Forschung ²⁾	0,9 %
- Sonstiges ³⁾	18,5 %

Es fällt auf, daß Herstellung und Redaktion fast drei Viertel der Kosten ausmachen, das klassische Marketing-Instrument der Werbung nur 6,5 % und daß das wichtigste Instrument der Information, die Marketing-Forschung, nur 0,9 % des Budgets bindet. Ebenfalls überraschend klein ist der Anteil, den die Grafik an den Gesamtkosten der Redaktion ausmacht: knapp 10 Prozent.

542 Die Maximen der Objektgestaltung

Die Marketing-Planung basiert auf Zielsetzungsentscheidungen; die Marketing-Maßnahmen basieren auf Zielerreichungsentscheidungen. Der gemeinsame Nenner solcher Zielerreichungsentscheidungen soll hier 'Maxime' genannt werden. An diesen Maximen, die generell die Objektgestaltung bestimmen, läßt sich auch ohne eine konkrete Untersuchung aller redaktionellen Maßnahmen erkennen, in welcher Weise die redaktionelle Praxis von Zx marketingorientiert ist.

1) Nettostreukosten.

2) Externe Kosten für Aufträge an Institute.

3) Darin sind u. a. enthalten: die Versandkosten, die Kosten für das Objektmanagement und die Leistungen der verschiedenen Zentralbereiche an Zx, die Konzernumlage etc.).

Derartige Maximen sind nirgends schriftlich niedergelegt. Sie sind jedoch informell dadurch Gemeingut der Redaktion, daß sie erstens jedem Bewerber von der Chefredaktion im Einstellungsgespräch ausführlich vorgestellt, zweitens in den Redaktionskonferenzen als Standard-Argumente benutzt und drittens auch in Einzelgesprächen zwischen Chefredaktion und Redakteuren als Leitlinien der redaktionellen Arbeit angesprochen werden.

Im Laufe der empirischen Untersuchung (Intensiv-Interviews der Chefredaktion und Protokollierung von Argumentationstypen in redaktionsinternen Konferenzen und Besprechungen) haben sich vier Maximen der Objektgestaltung herausgeschält: jede redaktionelle Maßnahme bei Zx soll mit Blick auf den Leser

1. originell,
2. nützlich,
3. didaktisch und
4. positiv sein.

Ad 1 "originell"

Zx will stets in Inhalt und Aufmachung ein "Kontrastprogramm" zu anderen Objekten der Wirtschaftspresse bieten, damit die Aufmerksamkeit des Lesers auf sich ziehen und sich von der Konkurrenz nach Art eines Markenartikels durch ein unverwechselbares, eindeutiges Erscheinungsbild abheben. Bei der Gründung von Zx hat die Originalität in der "populären Schreibe" bestanden: während die "seriöse Wirtschaftspresse" sich allein in der Fachsprache und in zurückhaltender Aufmachung an den Leser gerichtet hat, hat Zx sich von Anfang an um eine attraktive Gestaltung, um eine verständliche Darstellung und um gradlinige Vereinfachung komplizierter Sachverhalte bemüht.

In einer redaktionellen Notiz in Heft 19/69 heißt es dazu: "Zx startete vor acht Jahren gegen geheiligte Riten und Tabus der Wirtschaft ... Der Zx-Stil, der Wirtschaftsinformationen personifiziert und popularisiert, optisch aufbereitet und zu Gebrauchswert verarbeitet, fand ... Anerkennung, Vorliebe und Nachahmung." Als neues Feld, um eine Alleinstellung auf dem Kommunikationsmarkt zu gewinnen, hat Zx dann Tests und Computer-Aktionen in das Redaktionsprogramm aufgenommen. Ein Chefredakteur: "Damals war das völlig neu. Heute herrscht eine Inflation darin. Jetzt kann man das nicht mehr lange machen. Wir entwickeln wieder neue Dinge. Vielleicht kommen wir in Zukunft mit Unternehmensspielen. Für mich hat alles Vorrang, was sich von der normalen Story schwarz-weiß dreispaltig unterscheidet. Denn die haben alle."

Ad 2 "nützlich"

Der "Nutzen", "Nutzeffekt" oder "Gebrauchswert" eines Beitrages beherrscht einen Großteil der Diskussion in Redaktionskonferenzen, begleitet von stereotypen Fragen wie "Was bringt das dem Leser?", "Was nützt das unserer Zielgruppe?". Jeder Beitrag soll auf den höchsten Nutzen für den Leser "getrimmt" werden. Dieser Nutzen kann die vielfältigsten Formen haben - sei es, daß einfach nur durch einen sorgfältig recherchierten Beitrag das Wissen des Lesers erweitert wird, oder sei es, daß der Leser aus einem Beitrag mit Anlageberatung direkten finanziellen Nutzen zieht.

Ein besonders erfolgswirksames Mittel zur Steigerung des Gebrauchswertes hat Zx in seinen Service-Leistungen gefunden¹⁾. Über die Marketing-Potenz dieser redaktionellen Leistung urteilt ein Chefredakteur: "Mit diesen Service-Leistungen, seien es nun Tests oder Computer-Aktionen, erreichen wir, daß der Leser ein Massenblatt kauft und trotzdem individuelle Informationen erhält, die genau auf seine persön-

1) Vgl. die Definition von Service-Leistungen auf S. 94, F. 4.

liche Situation, seine persönlichen Probleme zugeschnitten sind." Wegen der überragenden Bedeutung, die solche Service-Leistungen für die Praxis des Redaktions-Marketing von Zx haben, sollen sie nach Inhalt und Intention im übernächsten Abschnitt gesondert beschrieben werden.

Ad 3 "didaktisch"

Jede Information für den Leser soll so aufbereitet werden, daß sie der Leser so leicht wie möglich aufnehmen kann. Eine entsprechende Forderung eines Chefredakteurs an die Redaktion lautet: "Auch der letzte 'Grenzleser', der vom Thema überhaupt keine Ahnung hat, muß eine Geschichte noch verstehen können - und dies ohne journalistische Verflachung!"

Eine didaktisch optimale Darstellung verlangt nicht nur eine eingängige, transparente, verständliche Diktion, sondern vor allem eine ausgefeilte Grafik, die Informationen optisch umsetzt in Schaubilder, Grafiken, Tabellen, Fotografien u. ä. m. und die zugleich "dem Leser ein Qualitätserlebnis vermittelt".

Ein Chefredakteur begründet die Notwendigkeit der Didaktik im Redaktions-Marketing so: "Die Themen, die wir behandeln, sind doch vorgegeben. Entscheidend ist die Darbietung. Die muß didaktisch stimmen. Für den Erfolg der Zeitschrift ist die konkrete Wahl der Stil- und grafischen Mittel relativ belanglos: Die Formen ergeben sich jeweils aus den Inhalten. Am Anfang jeder Geschichte steht immer die Frage 'Wie stellen wir das dar?'".

Ad 4 "positiv"

Die Beiträge in Zx müssen grundsätzlich die bestehende Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung bejahen. Kritik wird vom Leser nur dann toleriert, wenn sie "positiv" ist.

In der psychologischen Leitstudie von 1968 heißt es dazu:

"Im Hintergrund der Kritik muß deutlich erkennbar die Absicht stehen, das öffentliche Interesse zu vertreten, Opposition nur dann zu leisten, wenn sie im Sinne der Allgemeinheit ist. Wenn die Kritik, die Zx übt, von positivem Engagement getragen ist, dann macht sie die Zeitschrift nützlich, dann erfüllt Zx eine notwendige und wertvolle Aufgabe ...

Damit wird die Zeitschrift in ihrem Engagement grundlegend auf eine eher konservative als progressive Haltung verwiesen. Sie muß prinzipiell die bestehenden Wirtschaftsnormen vertreten, um dem Leser eine sichere Orientierung im Bereich seiner beruflichen Tätigkeit zu gewährleisten. Die Zielsetzung, die Grenzen der bestehenden Ordnung zu lockern und den Leser zu moderneren, progressiveren Vorstellungen und Verhaltensweisen zu führen, darf nicht vordergründig werden, wenn man den Leser nicht verunsichern will. Bei dem Versuch, zu neuen Denkweisen anzuleiten und den Leser mit kritischen Stellungnahmen zu konfrontieren, ist es wichtig, ein richtiges - relativ enges - Maß zu halten und Unruhe nur in dem Rahmen zu stiften, der das Vertrauen des Lesers in die bestehenden Verhältnisse nicht untergräbt."

Die genannten vier Maximen des Redaktions-Marketing sind nur die wichtigsten - neben ihnen existiert eine Fülle weiterer Anforderungen, denen die Beiträge in Zx nach Ansicht der Redakteure genügen sollten. Derartige Anforderungen - wie sie in den Konferenzen geäußert worden sind - lauten z. B.: die Geschichten sollten

- "attraktiv",
- "aktuell",
- "intelligent",
- "absolut astrein",
- "gut geschrieben und gründlich recherchiert",
- "enthüllend",
- "kugelrund ohne jede Unwucht geschrieben",
- "exklusiv",
- "fundierte",
- "optimistisch",

- "qualitativ hochstehend",
- "mit viel Drive und Substanz vollgepackt",
- "ausgereift",
- "vergnüglich, nett erzählt",
- "sensationell",
- "seriös" und
- "ausgewogen" sein.

Auch solche Forderungen lassen sich allesamt interpretieren als Marketing-Maximen - als Wünsche der Redaktion an die Gestaltung, an die Verpackung und vor allem an die Qualität des Produktes bzw. des Objektes. Für eine Feinanalyse, wie sich diese Forderungen und ihre journalistische Realisierung auf den Markterfolg des Objektes ausgewirkt haben und auswirken, ist das empirische Instrumentarium dieser Fallstudie leider nicht differenziert genug.

543 Die Elemente der Objektgestaltung

Ein Redakteur arbeitet mit einer Vielzahl journalistischer Variablen. Die konkrete Objektgestaltung hängt wesentlich davon ab, welchen Wert und welche Wirkung der Redakteur den einzelnen Variablen zumißt. Dieser Komplex ist mit mehreren Fragen untersucht worden. Auf die ganz allgemein gehaltene, geschlossen gestellte Frage "Nach welchen Kriterien beurteilen Sie, ob ein Beitrag zu Zx paßt oder nicht? Und bitte geben Sie mir auch die Rangfolge der Kriterien" antworten:

	Nennungen	Rangsumme ¹⁾
- das Thema	22	164
- die Qualität der Recherche	20	131
- die Qualität des Stils	13	57
- die Verständlichkeit	18	103
- der Neuigkeitswert	16	88
- die Exklusivität der Nachrichten	15	78

1) Gebildet aus der Summe der Rangziffern (von 8 bis 1) pro Nennung.

Nennungen Rangsumme

- die Härte der Kritik	6	18
- die Tendenz	8	34

(Frage 24)

Nachdem im vorigen Abschnitt deutlich geworden ist, welche Marketing-Maximen die Objektgestaltung der Chefredaktion bestimmen, wird hier offenbar, welche journalistischen Maximen die Redakteure insgesamt bewegen. Demnach erhält ein Beitrag dann das Placet der Redakteure, wenn das Thema stimmt und der Beitrag darüberhinaus gut recherchiert, verständlich geschrieben und aktuell ist. Demgegenüber sind Kritik, Tendenz, Stilqualität und Exklusivität von sekundärer Bedeutung.

Die Einstellung der Redakteure zu den wichtigsten Instrumenten der Objektgestaltung ist mit einer weiteren Frage noch detaillierter erhoben worden, wobei zugleich für jedes Instrument das Entscheidungsverhalten der Redakteure miterhoben worden ist. Die geschlossen gestellte Frage lautet: "Worauf kommt es eigentlich im Detail an, damit Zx optimal den Wünschen seiner Leser entspricht? Bitte denken Sie an ihre alltägliche journalistische Praxis, in der Sie immer wieder darüber entscheiden oder in Besprechungen darüber urteilen müssen, welche Maßnahme beim Leser am besten ankommt, also Zx langfristig den größten Erfolg bringt. Dazu habe ich nun drei Fragen.

1. Wie wichtig ist (sind) für den Erfolg von Zx

(siehe Vorgaben 11 bis 35 im Erfassungsbogen I zur Frage 70)? Bitte sagen Sie es mir anhand einer Skala von 1 - 7. Eins bedeutet "ganz unwichtig", sieben bedeutet "äußerst wichtig".

2. Wie sicher sind Sie sich Ihres Urteils darüber, was beim Leser ankommt - ich möchte Ihren persönlichen Sicherheitsgrad in den verschiedenen Bereichen kennenlernen. Ihr Sicherheitsgrad kann zwischen Null "absolut unsicher" und Hundert "absolut sicher" liegen.
3. Worauf beruhen Ihre Entscheidungen bzw. Ihr Urteil in den verschiedenen Bereichen? Zu wieviel Prozent beruhen sie auf reiner Intuition, zu wieviel auf Lebens- und Berufserfahrung und zu wieviel auf Ihnen bekannten Ergebnissen redaktioneller Forschung von Zx?"

Die Antworten sind in der folgenden Tabelle mit dem Mittelwert für alle Redakteure zusammengefaßt dargestellt. Das Frageprogramm bewegt sich am oberen Rande dessen, was einem Redakteur nach Umfang und Abstraktionsleistung zugemutet werden kann. Eine noch umfangreichere Vorgabenliste hatte sich bereits im Pretest als untauglich herausgestellt. Doch auch die mit dem verkürzten Frageprogramm gewonnenen Daten sollten mit Vorsicht interpretiert werden - vor allem bei geringfügigen prozentualen Unterschieden.

Zur Wichtigkeit: Hauptsächlich drei Faktoren entscheiden nach Ansicht der Redakteure über den Erfolg - die Wahl der Themen, die Gestaltung des Titels und die Güte der Recherchen. Als recht erfolgswirksam gelten ihnen auch die gesamte grafische Präsentation, die Überschriften, die Service-Leistungen und die Grafiken.

Zur Sicherheit: Ziemlich sicher fühlen sich die Redakteure bei den Dingen, die sie selbst zu entscheiden bzw. zu erledigen haben: Themenwahl, Recherchen und Stil; mit einigem Abstand zählen dazu auch noch Entscheidungen über den Umfang, den Inhalt des Vorspanns und die redaktionelle Bearbeitung von Service-Leistungen. Recht unsicher sind sie sich ihres

Ergebnisse zur Frage 70

1 Maßnahmen bei der Produktion

- 11 Themen
- 12 Recherchen
- 13 Schreibe/Diktion/Stil
- 14 Bilder
- 15 Grafiken
- 16 Service-Leistungen

2 Maßnahmen bei der Aufmachung von Beiträgen

- 21 Umfang
- 22 Überschrift
- 23 Vorspann
- 24 Illustration d. Bild. + Graf.
- 25 Gesamte graf. Präsentation

3 Maßnahmen bei der Präsentation des Heftes

- 31 Typografie, Druck, Papier
- 32 Titelseite
- 33 Ablauf + Anordnung der Beiträge
- 34 Das Verhältnis Text/Bild
- 35 Das Verhältnis SW/Farbe

Wichtig- keit	Sicherheits- grad	Entscheidung beruht auf		
		Int.	Erf.	For.
6,7	76,4	36,4	49,1	14,5
6,2	75,5	32,3	62,7	5,0
4,5	70,9	33,6	59,6	6,8
4,9	52,7	60,0	35,5	4,5
5,5	57,7	47,1	45,2	7,6
5,7	65,5	36,4	48,6	15,0
4,5	66,2	39,0	52,4	8,6
5,8	63,0	52,4	41,9	5,7
5,1	66,2	45,7	51,4	2,9
5,4	61,0	54,8	38,1	7,1
5,9	63,0	51,9	40,5	7,6
5,1	49,5	60,0	32,4	7,6
6,3	61,9	50,0	41,4	8,6
4,8	61,9	45,7	46,7	7,6
5,3	61,0	47,6	43,8	8,6
4,8	62,5	55,2	40,0	4,3

Urteils in Dingen, die außerhalb ihres unmittelbaren Arbeitsbereiches liegen: vor allem die Typografie und die Auswahl von Bildern und Grafiken. Nicht der einzelne Redakteur wacht und entscheidet im direkten Kontakt mit der Grafik über die angemessene Umsetzung seiner journalistischen Leistung in die grafische Gestaltung bzw. Aufmachung, sondern dies geschieht - wenngleich unter seiner Beteiligung - zentral durch die Chefredaktion. Durch die starke funktionale Differenzierung von Redaktion und Grafik liegt ein wichtiges Instrument des Redaktions-Marketing - die Integration von journalistischer Substanz und grafischer Form - allein bei der Chefredaktion; zumindest sind die meisten Redakteure aufgrund ihres geringen formalen Know How und der daraus resultierenden Unsicherheit nicht in der Lage, diesen wichtigen Teil des Redaktions-Marketing in eigener Regie zu erledigen oder zu verantworten.

Zur Basis der Sicherheit: Die Redakteure verlassen sich in summa zu gleichen Teilen auf Intuition und Erfahrung, aber nur minimal auf die ihnen bekannten Ergebnisse redaktioneller Forschung. Während die Redakteure auf die allgemeine Frage nach den Quellen ihres Leserbildes noch 23 % für die Forschung veranschlagt haben (s. Abschnitt 5.333 mit Frage 61), messen sie der Forschung auf die detaillierte Frage zu Teilbereichen ihrer journalistischen Praxis nur noch marginale Bedeutung zu.

Solche Antworten zwingen zu dem Schluß: Der einzelne Redakteur ist in seiner journalistischen Praxis wenig marketing-aktiv. Das wichtigste Instrument der Information im Marketing - die Marketing-Forschung - setzt er bei seinen redaktionellen Maßnahmen zur Objektgestaltung nur peripher ein und so bedeutende Instrumente der Aktion im Marketing wie Gestaltung und Verpackung hält er im geistigen Bereich (Schreibe/Diktion/Stil) für wenig belangvoll und im formalen

Bereich ist er mit ihnen nur als Lieferant von Ausgangsmaterial befaßt, ohne selbst wesentlich in die Umsetzung einzugreifen. Wie bei den Marketing-Informationen, so liegen auch bei den Marketing-Maßnahmen das Know How, die Initiative und die Sachkompetenz überwiegend bei der Chefredaktion.

Augenscheinlich sind die Mitglieder der Redaktion in ihrer Tagesarbeit durchaus nicht von einem energischen Marketing-Willen durchdrungen, sondern eher von einer bei zwei Drittel gutwilligen und bei einem Drittel unwilligen Marketing-Toleranz - verbunden mit einem globalen Wissen, welche journalistischen Maßnahmen den Absatzerfolg steigern.

Auf die Frage "Mit welchen journalistischen Mitteln läßt sich Ihrer Meinung nach kurz- bzw. langfristig die Auflage von Zx erheblich steigern?" hielt nur ein Redakteur eine Steigerung für unmöglich, 15 wußten Mittel für die kurzfristige, 20 für die langfristige Auflagensteigerung zu nennen.

12 der 15 Redakteure versprechen sich eine kurzfristige Auflagensteigerung von originellen, zielgruppengerechten Service-Leistungen. (Von dieser Beitragsform handelt der nächste Abschnitt.) Eine langfristige Auflagensteigerung erwarten die Redakteure durchgängig von einer Verbesserung der journalistischen Substanz - nicht ein Redakteur nennt als Mittel der langfristigen Auflagensteigerung grafische Maßnahmen; nur vier nennen Maßnahmen der "geistigen Gestaltung", wie "eine zielgruppengerechtere Schreibe" oder "mehr Transparenz in der Darstellung komplexer Sachverhalte" oder "eine populärere Themenbehandlung, die eine größere Zielgruppe anspricht".

Die große Mehrheit der Redakteure glaubt an eine langfristige Auflagensteigerung nur als Folge einer verbesserten Produktsubstanz:

- "mehr Qualität",
- "weniger Fehler",
- "fundiertere, solidere Artikel",
- "exklusivere, gewichtigere Nachrichten",
- "sorgfältigere Recherchen",
- "mehr Kritik, mehr Analyse, mehr Gebrauchswert",
- "Niveausteigerung durch höheren Informationsgehalt".

Das geringe Aufheben das die Redakteure in allen Fragen zur journalistischen Praxis vom Stil machen, täuscht über die wirkliche Bedeutung hinweg, die die Chefredaktion diesem Instrument des Redaktions-Marketing beimißt. Schon aus der Marketing-Maxime, alle Beiträge so didaktisch wie möglich zu verfassen, ergeben sich hohe Anforderungen an die Lesbarkeit der Artikel.

Da Zx die populäre Wirtschaftsberichterstattung solcher Art selbst erst eingeführt hat, hatte die Redaktionsleitung bei der Rekrutierung von Mitarbeitern stets die schwierige Aufgabe zu lösen, Mitarbeiter zu finden, die sowohl über fundierte Fachkenntnisse als auch über eine publikumswirksame Darstellungsgabe verfügten. Eine Zeitlang hat die Redaktionsleitung den latenten Konflikt zwischen Sachgerechtigkeit und Lesbarkeit dadurch auszugleichen versucht, daß sie eine eigene Textredaktion eingerichtet hat, in der sämtliche Originalbeiträge aller Redakteure - unter ihnen seinerzeit viele Fachleute ohne journalistische Berufserfahrung - von zwei Textredakteuren "umgeschrieben" wurden; ein Modell, wie es ähnlich bei amerikanischen Nachrichtenmagazinen gehandhabt wird.¹⁾

Doch diese Art zentraler Textbearbeitung hat permanent heftige innerredaktionelle Konflikte verursacht. Einmal, weil

1) Vgl. Magnus, U., TIME und NEWSWEEK, Darstellung und Analyse, Hannover 1967, S. 161.

der Aussagegehalt der Originalbeiträge durch die Textbearbeitung aus Gründen der Dramaturgie und der Attraktivität oft in einer Weise verfremdet, vereinfacht, pointiert oder "vergagt" worden ist, daß der Autor sein Material und seine Intention als verfälscht empfunden hat. Und zum anderen, weil sich die funktionelle Trennung von Recherchieren und Redigieren nicht mit dem Selbstbild der meisten Mitarbeiter vom vollwertigen Journalisten vertragen hat.

Aus diesen Gründen hat die Chefredaktion die Textredaktion aufgelöst und stattdessen die Ressortchefs so rekrutiert, daß in deren Person sich Sachkompetenz und Stil-Kompetenz möglichst harmonisch vereinen. Der neue Chefredakteur hat, ein Jahr nach seinem Wechsel von einem Nachrichtenmagazin zu Zx, drei der fünf Ressortleitungen neu besetzt mit Redakteuren von eben jenem Nachrichtenmagazin. Seine Überlegungen zum "Personal-Marketing" von Zx: "Wir brauchten handwerklich perfekte Magazinjournalisten; in jedem Ressort mindestens einen; am besten an der Spitze. Handwerklich perfekt heißt:

- eine Geschichte rundherum schlüssig machen,
- durch eine erprobte Dramaturgie ohne jede Unwucht beim Leser einen optimalen Wirkungsgrad erzielen,
- dabei einen großen Gedanken glatt durchziehen, ohne beim Leser etwas vorauszusetzen und
- jede Darstellung für jeden interessierten Laien verständlich machen."

Durch das Prinzip, die Verantwortung für die Lesbarkeit und damit für die "Konsumierbarkeit" des journalistischen Produktes an Experten zu geben - seien dies nun eigene Textredakteure oder die Ressortchefs -, kann die Redaktionsleitung Wirtschaftsfachleute für sich arbeiten lassen, die das journalistische Handwerk nicht oder nur mangelhaft beherrschen, und sie kann zugleich ein wichtiges Instrument des Redaktions-

Marketing, die dramaturgisch-stilistische Gestaltung des journalistischen Produktes, relativ einheitlich halten.

Auf diese Weise - durch die Zentralisierung der gesamten Produktgestaltung in Form von Textbearbeitung und Grafik - kann die Chefredaktion eine Kontinuität des Erscheinungsbildes erreichen, die nicht mehr an die Person der Redakteure gebunden ist (die ja im Magazinjournalismus ohnehin zumeist anonym auftreten). Dies ist unbedingt erforderlich; denn die Umschlaggeschwindigkeit der Redaktion ist enorm hoch: Innerhalb von fünf Jahren - von April 66 bis April 71 - verzeichnet das Impressum nicht weniger als 54 Redakteure; und dies bei einer mittleren Redaktionsstärke von 14 Redakteuren. Konkret: Mindestens ein Jahr Zugehörigkeit zur Redaktion von Zx haben

im April 1967:	3 von 7 Redakteuren,
im April 1968:	5 von 9 Redakteuren,
im April 1969:	6 von 15 Redakteuren,
im April 1970:	12 von 20 Redakteuren,
im April 1971:	10 von 26 Redakteuren.

544 Service-Leistungen als ein modernes Instrument marktgerechter Objektgestaltung

Das Redaktions-Marketing hat die Aufgabe, jedem Leser ein Produkt anzubieten, das dessen persönlichen Problemen möglichst weitgehend entspricht. Oblicherweise versucht ein Objekt, eine möglichst große Leserschaft innerhalb einer Zielgruppe durch ein genau auf diese Zielgruppe abgestimmtes Angebot von Lesestoff zu erreichen. Die unterschiedliche Bedürfnisstruktur der einzelnen Leser berücksichtigt das Objekt durch ein weitgefächertes "Sortiment" von Beiträgen - für jeden Leser etwas. Das bedeutet: Die Zeitschrift enthält

ein Standardangebot an Lesestoff, das sich der Leser selbst durch selektive Nutzung auf seine individuellen Bedürfnisse zurechtschneidet. Darüberhinaus hat der Leser die Möglichkeit, sich direkt mit Fragen und Wünschen an die Redaktion zu wenden.

Service-Leistungen nehmen eine Zwischenstellung ein zwischen dem unpersönlichen Angebot an Standard-Lesestoff und der persönlichen nichtstandardisierten Auskunft auf Leserbriefe. Service-Leistungen bieten mehr als nur Lesestoff, sind aber in der Abwicklung durch den Verlag (nicht im Informationswert für den Leser!) weniger persönlich, denn eine konsequente Individualisierung des Dienstes am Leser von Massenzeitschriften setzt eine weitgehend automatisierte Datenverarbeitung voraus.

Zx ist ein Pionier auf dem Gebiet der redaktionellen Service-Leistungen. Wenngleich in der redaktionellen Marketing-Forschung nicht versucht worden ist, den Einfluß der Service-Aktionen auf die Steigerung der verkauften Auflage exakt zu messen, so ist doch die Redaktion einhellig der Ansicht, daß ein Großteil der Auflagensteigerung den Service-Aktionen zuzurechnen ist. Bis Ende 1970 hat Zx sechs Service-Aktionen durchgeführt. Inhalt, Intention und Erfolg dieser sechs Aktionen sollen im folgenden kurz dargestellt werden.

1. Der Aktien-Einkaufsplan

Diesen Service für Anleger führt Zx im September 1967 ein - er läuft modifiziert auch noch zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung. Die Intention: "Zx hilft Ihnen hier, ein Aktien-Portefeuille rational und gewinnbringend zusammenzustellen ... Mit Hilfe eines amerikanischen Programms und mit einem IBM-Computer werden hier Aktien-Portefeuilles errechnet, die optimal kombiniert sind ... Sechs davon sehen Sie

hier: Wenn Sie keins für Ihre Anlage finden, dann benutzen Sie unseren Anlage-Service: Schreiben Sie uns ..."¹⁾

An dieser Aktion haben sich ca. 6.000 Leser im ersten Jahr beteiligt und sich vom Aktien-Computer-Service der Redaktion Depots im Werte von 100 Millionen Mark zusammenstellen lassen. In den folgenden Jahren hat die Beteiligung nachgelassen. Mit dieser Aktion hat Zx nach Ansicht eines Chefredakteurs "eine zwar kleine, aber exquisite Gruppe an Zx interessieren können."

2. Aktion "Rufen Sie den Experten an"

Dieser Service führt Zx im Januar 1968 ein und beendet ihn nach vier Monaten wegen geringen Interesses. Die Intention: "Zx-Leser können nun mit bekannten Politikern und anerkannten Wirtschafts-Fachleuten, kurz: mit interessanten Prominenten über aktuelle Themen reden - per Telefon".¹⁾ Die Themenliste umfaßt Gespräche über die Konjunkturentwicklung, die Wirtschaftspolitik, Anlagestrategien, Steuertips, Automobilmodelle, Urlaubsziele.

3. Computer-Diät

Diese Aktion bringt Zx im Juni 1968. Die Intention: "Verschieben Sie Ihren Herz-Infarkt! Zx stellt Ihnen dazu einen Computer zur Verfügung, der Ihnen ausrechnet, welche Diät Sie einhalten müssen, um Ihr Übergewicht zu beseitigen oder es gar nicht erst aufkommen zu lassen."¹⁾ Die Beteiligung an diesem Service ist ziemlich gering - vielleicht wegen der hohen Kosten: "Das Normalprogramm kostet 15 Mark (wenn Ihre Vorlieben für bestimmte Speisen berücksichtigt werden soll: 30 Mark); das Feinschmeckerprogramm mit sieben verschiedenen Vorschlägen 100 Mark."¹⁾

1) Zitat aus der redaktionellen Vorstellung der Service-Leistung im Heft.

4. Computer-Stellenmarkt

Diesen Service führt Zx im Dezember 1968 in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung ein und läßt ihn ein halbes Jahr lang laufen. Die Intention: "Das Programm heißt: Computer-Stellenmarkt. Die Idee dazu: Positionswirklichkeit und Karrierewunsch auf 67 Fragen zu komprimieren und einem Computer einzugeben, der mit Stellenangeboten aus Wirtschaft und Verwaltung gefüttert ist. Im Computer sollen sich dann Wunsch und Wirklichkeit finden. Wer wechseln will, kann vermittelt werden. Wer nicht wechseln will, erfährt jedenfalls seinen Marktwert."¹⁾

Parallel zu dieser Aktion läuft als Service-Leistung der Computer-Test "Wissen Sie, was Sie können?" mit "Tests, von Psychologen entwickelt, getestet und standardisiert. Alle nur möglichen Antworten auf die vorgegebenen Testfragen sind im Computer gespeichert. Die Testantworten jedes einzelnen werden dem Computer eingegeben, und der rechnet das persönliche Ergebnis aus. Die Computer-Gutachten erhalten Sie im Original zugeschickt."¹⁾ Testen lassen kann der Leser: Intelligenz (IQ), Führungsstil, Organisations-Talent, psychische Stabilität, Denkleistung, Verkaufsfähigkeit und die technische Begabung.

An der Stellenmarkt-Aktion haben sich 31.777 Käufer, an den verschiedenen Tests 43.782 Käufer beteiligt. Die Entwicklungs- und Durchführungs-Kosten dieser Aktion sind trotz Teilnehmergebühren (in der Regel pro Beteiligungsbogen 5,-- DM) hoch. In einer redaktionellen Notiz vom Juli 1969 heißt es: "Bis zum 30. Juni betrugen die Einnahmen aus dem Computer-Programm 104 639,80 Mark und die Ausgaben 426 447,60 Mark."

1) Zitat aus der redaktionellen Vorstellung der Service-Leistung im Heft.

5. Computer-Automarkt

Diese Aktion führt Zx im März 1969 durch. Die Intention: "Über 700 Automodelle werden auf dem deutschen Markt angeboten. Der Zx-Computer sagt Ihnen, welches davon zu Ihrem Geldbeutel, Fahrstil und Verwendungszweck am besten paßt... Deshalb bietet Zx einen neuen Service: Kaufberatung mit Computer-Hilfe. ... 36 Fragen verhelfen dem Teilnehmer dazu, aus dem Datenwald fünf Modelle herauszufinden, die seinen Wünschen am nächsten kommen."¹⁾ An dieser Service-Aktion beteiligten sich 7.500 Käufer von Zx.

6. Computer-Aktion Gehälter

Diese Aktion läßt Zx im Herbst 1970 in drei aufeinanderfolgenden Heften laufen. Die Intention: "Schluß mit dem Geheimnis der Gehälter. Wissen Sie, was Ihr Kollege verdient, was Sie verdienen müßten und was in Ihrer Branche üblich ist? Zx sagt es Ihnen."¹⁾ Durch eine intensive Werbekampagne - 13.000 Plakate in 48 Großstädten; Nettostreukosten 99.000,-- DM - kann Zx 30.000 Berufstätige gegen eine Schutzgebühr von 5 Mark dazu bewegen, einen detaillierten Fragebogen über Ausbildung, Weiterbildung, Fremdsprachenkenntnisse, Auslandserfahrung, EDV-Kenntnisse, Position, Gehalt, Zusatzbezüge, Arbeitszeit, Stellenwechsel, Branche, Arbeitsbereich und Alter auszufüllen.

Aus den Daten aller eingeschickten Fragebogen läßt Zx per Computer spezifische Gehaltsvergleiche erstellen, die jeden Teilnehmer in einem dreiseitigen, standardisierten, computergeschriebenen Antwortbrief informieren über Durchschnitts- und Spitzeneinkommen von Arbeitnehmern in gleicher Position, im gleichen Arbeitsbereich, im gleichen Alter, mit der gleichen Ausbildung und diese Informationen wiederum im

1) Zitat aus der redaktionellen Vorstellung der Service-Leistung im Heft.

Vergleich zu anderer Ausbildung, Position, Branche etc.
Die Entwicklung und Durchführung dieser Aktion hat - ohne den Werbeaufwand - 220.000 Mark gekostet; durch die Teilnehmergebühr sinkt der Kostenanteil von 2x auf knapp unter 100.000 Mark.

Nachdem die Redaktionsleitung mit derartigen Service-Leistungen einige Erfahrungen gesammelt hat, setzt sie diese heute ganz gezielt ein: mit Planungszeiträumen von sechs bis zwölf Monaten. Die organisatorische Bewältigung fällt nicht mehr schwer; das Hauptproblem besteht hier - wie bei allen Maßnahmen des Redaktions-Marketing - vor allem darin, wirklich kreativ, originell und singulär zu sein. Der langjährige Chefredakteur vertritt die Ansicht: "Pushen kann man heute die Auflage nur noch mit ganz sensationellen, überraschenden Themen, die genau auf unsere Zielgruppe zugeschnitten sind. Vor allem bei berufsbezogenen Service-Leistungen geht die Auflage hoch."

Mehr noch als der Auflagensteigerung dienen die Service-Leistungen heute in der Objektpolitik als Mittel der Auflagenstabilisierung: Service-Aktionen wird bewußt ein Seriencharakter gegeben, um damit einerseits die Auflagenschwankungen gering zu halten und andererseits die Leser-Blatt-Bindung zu stärken.

6 Die Bewährung der Hypothese =====

In der vorliegenden Arbeit ist eine Hypothese zum Anpassungsjournalismus empirisch geprüft worden. Die Hypothese lautet: "Wenn Massenmedien in einer demokratisch verwalteten Industriegesellschaft auf Absatz angewiesene Wirtschaftsunternehmen sind, dann passen sie sich in extremer Weise den vermeintlichen Interessen der Rezipienten an." Die Hypothese ist geprüft worden in der inhaltlich gleichbedeutenden Fassung: "Wenn ein Massenmedium in einer Marktwirtschaft in einem repräsentativ demokratischen Staat dominant kommerzielle Ziele verfolgt, dann macht es Redaktions-Marketing."

Die empirische Prüfung hat bestanden in einer Fallstudie zur Praxis des Redaktions-Marketing einer Publikumszeitschrift. Das Objekt der Fallstudie ist so ausgewählt worden, daß es den Bedingungen der Wenn-Komponente der Hypothese entspricht. Der empirische Wahrheitsgehalt der Dann-Komponente der Hypothese ist untersucht worden an vier Faktoren des Redaktions-Marketing:

1. dem Marketing-Denken,
2. den Marketing-Zielen,
3. den Marketing-Informationen und
4. den Marketing-Maßnahmen der Redaktion.

Für jeden dieser vier Faktoren des Redaktions-Marketing ist eine Anzahl von Prüfungshypothesen formuliert worden. Die Übereinstimmung der in diesen Prüfungshypothesen postulierten Konsequenzen mit den in der empirischen Untersuchung gefundenen Tatsachen ist in den folgenden vier Abschnitten zusammengefaßt dargestellt.

61 Die Prüfung des Marketing-Denkens

Das Marketing-Denken ist definiert als eine ganz bewußte, marktgerichtete, problemorientierte und aggressive Einstellung gegenüber den Marketing-Aufgaben. Das Vorhandensein und die Intensität solcher Einstellungen innerhalb der Redaktion sind ermittelt worden mit einem Frageprogramm zur Anpassungsbereitschaft, zum Anpassungsverhalten, zur Marktorientierung und zum Marketing-Wissen der Redakteure. Das Ergebnis: Existenz und Intensität des Marketing-Denkens in der Redaktion bestätigen die Hypothese. Die Bereitschaft zur Anpassung an die Leserbedürfnisse ist beim Gros der Redakteure groß, bei den leitenden Redakteuren sehr groß. Die meisten Redakteure bejahen das Redaktions-Marketing. Sie betrachten Zx als eine Art Markenartikel. Der Zwang zur Anpassung erscheint ihnen als selbstverständlich. Die Technik der Anpassung betrachten sie nüchtern, handwerklich, kommerziell. Die Terminologie und die Instrumente des Marketing sind vielen von ihnen im Groben vertraut. Die Marketing-Ziele von Zx und die Probleme seiner Leser können die meisten korrekt angeben. Allerdings haben die meisten Redakteure einen eher theoretischen, rationalisierten Zugang zum Marketing und keinen originären, starken, pragmatischen Marketing-Willen. Konkreten Marketing-Maßnahmen, die ihre eigenen Beiträge betreffen - z. B. die Textbearbeitung oder die Auflagen der Grafik - begegnen viele Redakteure mit Skepsis, mit Vorbehalten oder mit Widerstand. Doch die generelle Bereitschaft unter den Redakteuren zu einem konsequenten Redaktions-Marketing ist so groß, daß die Redaktionspolitik der besonders marktorientierten Redaktionsleitung durch solche punktuellen Widerstände nicht wesentlich beeinflußt wird.

62 Die Prüfung der Marketing-Ziele

Die Anpassungs-Hypothese behauptet, ein kommerziell organisiertes Massenmedium strebe nach Gewinnmaximierung durch Auflagenmaximierung. Diese Behauptung ist sowohl durch die vorliegende als auch durch eine Fülle anderer empirischer Untersuchungen widerlegt. Die empirische Zielforschung hat gezeigt, daß Unternehmen nicht nur ein Ziel - den Gewinn - verfolgen, sondern eine Fülle von Zielen und daß ihr Verhalten nicht dem klassischen Modell vom objektiv-rationalen Maximierer entspricht, sondern dem Simon'schen Modell vom subjektiv-rationalen Satisfizierer. Auch die Leitung von Zx strebt nicht nach dem maximalen Gewinn, sondern allein nach einem befriedigenden Gewinn - eine Untersuchung des Objektmanagements, des Berichtswesens und der Zielformulierung von Zx hat ergeben, daß die Verlagsleitung nach einem befriedigenden Gewinnbeitrag eines Objektes zum Gewinn des Gesamtunternehmens strebt und dabei von Objektmanagement und Chefredaktion voll unterstützt wird.

Die Auflagenmaximierung ist kein geeignetes Mittel, um optimale Anzeigen- und Vertriebsgewinne zu erwirtschaften. Daher zielt die Objektpolitik von Zx auch nicht darauf ab, eine möglichst hohe Auflage zu erzielen, sondern darauf, eine möglichst große und zugleich qualifizierte Leserschaft zu erreichen, deren Zusammensetzung für möglichst viele Anzeigenkunden attraktiv ist und dabei die besonders werbeintensiven Zielgruppen so vollständig und exklusiv wie möglich abdeckt.

63 Die Prüfung der Marketing-Informationen

Die Hypothese behauptet, daß ein kommerziell organisiertes Medium systematisch, umfassend und marktorientiert Informationen sammelt und auswertet. Die Untersuchung von Inhalt und Organisation der Marketing-Forschung von Zx und des redaktionellen Gebrauches der Marketing-Informationen haben die Hypothese bestätigt. Die Redaktionsleitung verfügt nicht nur über umfangreiche interne Marketing-Daten aus dem Berichtswesen, sondern auch - wie die vollständige Bestandsaufnahme aller von Marktforschungsinstituten für Zx durchgeführten Studien ergeben hat - über zahlreiche externe Marketing-Daten aus der Marketing-Forschung; die redaktionelle Forschung ist institutionalisiert als Teil des Zentralbereiches Marktforschung.

Unter den Informationsquellen, aus denen die Redakteure von Zx ihr Leserbild speisen, spielt für die meisten die Marketing-Forschung eine geringere Rolle als persönliche Informationen von ihren Freunden, Bekannten, Kollegen und Informanten; ihr Informationsstand ist gegenüber ihrem Informationsbedarf gering; die Einschätzung der Ergebnisse der Leserschaftsforschung ist niedrig - ihr unmittelbarer Einfluß auf die Arbeit der nichtleitenden Redakteure ist marginal.

64 Die Prüfung der Marketing-Maßnahmen

Die Hypothese behauptet, daß ein kommerziell organisiertes Medium alle seine Maßnahmen an seinen Marketing-Zielen ausrichtet. Die detaillierte Untersuchung der Maximen und der Praxis der Objektgestaltung hat die Hypothese für den Bereich der redaktionellen Maßnahmen des Verlages bestätigt. Die Redaktionsleitung hat informell einen Katalog von Maximen des Redaktions-Marketing aufgestellt, denen alle marktrelevanten redaktionellen Maßnahmen - insbesondere die formale (grafische) und die "geistige"(dramaturgisch-stilistische) Gestaltung von Beiträgen - genügen müssen. Und sie hat einerseits Institutionen und Instrumente geschaffen, um die Einhaltung dieser Maximen zu sichern, und andererseits mit der Einrichtung von redaktionellen Service-Leistungen eine neuartige Beitragsform geschaffen, die den Marketing-Maximen (und auch den Marketing-Erfordernissen!) des Objektes in besonderer Weise entspricht.

65 Das Ergebnis der Prüfung der Hypothese

Die Hypothese vom Redaktions-Marketing hat sich bei der Prüfung durch eine Fallstudie am Beispiel einer Publikumszeitschrift in allen Prüfungsschritten bewährt. Die Ergebnisse der Prüfung der Hypothese am Marketing-Denken, an den Marketing-Informationen und an den Marketing-Maßnahmen der Redaktion haben die Hypothese bestätigt. Auch das Ergebnis der Prüfung der Hypothese an den Marketing-Zielen der Redaktion hat gezeigt, daß sich die Redaktion von Marketing-Zielen leiten läßt; zugleich hat diese Prüfung ergeben, daß die bislang in der Diskussion des Anpassungsjournalismus wiederholt vertretene Behauptung, ein Verlag strebe nach Gewinnmaximierung durch Auflagenmaximierung seiner Objekte, nicht zutrifft.

Weitere Fallstudien zum Redaktions-Marketing werden zeigen müssen, ob die Ergebnisse dieser ersten Fallstudie allgemeine Geltung beanspruchen dürfen.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

- Albach, H., Die Koordination der Planung in Großunternehmen, in: Schneider, E., Hrsg., Rationale Wirtschaftspolitik und Planung in der Wirtschaft von heute, Berlin 1967.
- Albert, H., Probleme der Theoriebildung; Entwicklung, Struktur und Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien, Aufsatz in: Theorie und Realität, Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Tübingen 1964.
- Alegiani, A., Marketing und Imagepflege der Tageszeitung, in: ZV + ZV, H. 23 - 24, 1969.
- Arbeitsgemeinschaft Leseranalyse e. V., Mediaforschung in Deutschland - Festschrift für Ernst Braunschweig, Baierbrunn 1968.
- Aswerus, B.M., Typische Phasen gesellschaftlicher Kommunikation, in: Publizistik, 5. Jg., H. 1, Konstanz 1960.
- Atteslander, P., Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin 1969.
- Bäuerlein, H., Der Redakteur im Zeitungs- und Zeitschriftenverlag, bei Funk und Fernsehen, Ludwigshafen 1968.

Heinrich Bauer
Verlag

Eigenanzeige, Neue Revue, in:
Text intern, Nr. 133, 17. 10. 69.

Benz, K.H.,

Planung und Realisation neuer
Publikumszeitschriften, Tonband-
abschrift eines Referates, ge-
halten in der Vorlesungsreihe
Kommunikations-Marketing am
zeitungswissenschaftlichen Insti-
tut der Universität München im
Wintersemester 1968.

Bidlingmaier, J.,

Unternehmerziele und Unternehme-
rstrategien, Wiesbaden 1964.

Zielkonflikte und Zielkompromisse
im unternehmerischen Entschei-
dungsprozeß, Bd. XI der Studien-
reihe "Betrieb und Markt", Hrsg.:
Behrens, K., Wiesbaden 1968.

Bintz, P.U.,

Die Kundenorientierung als organi-
satorisches Problem - dargestellt
am Beispiel der Zeitungsanzeige,
Staatswirtschaftliche Dissertation,
München 1969.

Bömer, K.,

Bibliographisches Handbuch der
Zeitungswissenschaft, Leipzig
1929.

Braunschweig, E.,

Anzeigenverkauf und Optimierungs-
programme bei Zeitschriften, in:
ZV + ZV, H. 4, 1969.

Marketing für "tele 14 tage", in:
absatzwirtschaft, 1. Februaraus-
gabe 1970.

Wirkung und Wirkungsforschung bei
Zeitschriften, in: Dovifat, E.,
Hrsg., Handbuch der Publizistik,
Bd. 3, 2. Teil, Berlin 1969.

- Broichhausen, K., Das Branchenbild, Der kunterbunte Markt der bunten Blätter - 3 Folgen in: Blick durch die Wirtschaft vom 7. 9., 14. 9. und 21. 9. 1970.
- Brokmeier, P., Kapitalismus und Pressefreiheit, Frankfurt/M. 1969.
- Bücher, K., Die Zukunft der deutschen Presse, in: Hönn, K., Der Kampf des deutschen Geistes im Weltkrieg, Gotha 1915.
- Gesammelte Aufsätze zur Zeitungskunde, Tübingen 1926.
- Zur Frage der Pressereform, Tübingen 1922.
- Burda, H., Marketing und Imagepflege der Publikums-Zeitschriften, in: ZV + ZV, H. 23 - 24, 1969.
- in: Marketing der Presse - eine Umfrage der absatzwirtschaft bei fünf Führungskräften in Verlagen, absatzwirtschaft, 2. Februarausgabe 1969.
- Buzzell, R.D., Marketing Research and Information Systems: Text and Cases, New York 1969.
- Cox, D.F.,
- Brown, R.V.,
- Cambell, R.H., Measuring the Sales and Profit Results of Advertising, A Managerial Approach, Association of National Advertisers Inc. 1969.
- delta Werbedosis - Werbewirkung - Untersuchung der Response-Funktionen Marketingforschung von Anzeigenkampagnen, Studie, durchgeführt im Auftrag der Zeitschriften (Hrsg.) HÖR ZU und Funkuhr, Konstanz 1970.

- Dichtl, E., Die Beurteilung der Erfolgs-
trächtigkeit eines Produktes als
Grundlage der Gestaltung des
Produktionsprogramms, Berlin 1970.
- Ober Wesen und Struktur absatz-
politischer Entscheidungen,
Berlin 1967.
- Dohse, H., Interessen-Schwerpunkte vertiefen
Kontakte - GIW-Content-Analyse,
ein neues Instrument zur qualitativen
Werbewertbestimmung der Zeit-
schriften, in: absatzwirtschaft,
2. Septemбераusgabe 1969.
- Dovifat, E., Handbuch der Publizistik, Bd. 3,
2. Teil, Berlin 1969.
- Zeitungslehre, Bd. 1, 5. Aufl.,
Berlin 1967.
- Zeitungslehre, Bd. 2, 5. Aufl.,
Berlin 1967.
- Dreppenstedt, E., Der Zeitungs- und Zeitschriften-
markt, Verlag für Buchmarkt-For-
schung, Hamburg 1969.
- Dröge, F., Kritik der Massenkommunikations-
wissenschaft, in: Festschrift für
Lerg, W.B., Otto Groth, Bremen 1965.
- Ebeling, W.E., Illustres Marketing für illustrierte
Unterhaltung - Die Verlage beginnen
umzudenken - Auch Zeitschriften
brauchen ein Marketing-Konzept, in:
absatzwirtschaft, 2. Februaraus-
gabe 1969.
- Engelhardt, W., Grundprobleme der Leistungslehre,
in: Zeitschrift für betriebswirt-
schaftliche Forschung, H. 2,
Februar 1966.

Engelmann, H.,
Krumm, J.,

Zur wirtschaftlichen Zukunft der
Tageszeitung, in: ZV + ZV,
H. 16 - 17, 1969.

Ennemann, W.H.,

Diagnose und Therapie, Was man
über die Zeitungen sagt und was
die Zeitungen tun sollten, in:
ZV + ZV, H. 19, 1968.

Die Leser der evangelischen
Presse, Erste Ergebnisse eines
umfangreichen Untersuchungs-
programms, in: ZV + ZV, H. 48,
1969.

Marketingforschung für die
Zeitung der Zukunft unerlässlich,
in: ZV + ZV, H. 16 - 17, 1969.

Qualitative Untersuchung der
Leserschaft als Basis des
Redaktionsmarketing, in: ZV + ZV,
H. 42, 1969.

Enzensberger, H.M.,

Baukasten zu einer Theorie der
Medien, in: Kursbuch, Nr. 20,
1970.

Ernst, O.,

Aktuelle und aktualisierte Pro-
bleme der Media-Forschung, in:
ZV + ZV, Sonderheft III, 1970.

Qualitative Mediaforschung gestern
und heute oder Die schwere Kunst,
das Offensichtliche zu offenbaren,
Aufsatz in: Media-Forschung in
Deutschland - Festschrift für
Ernst Braunschweig, Hrsg.: Arbeits-
gemeinschaft Leseranlyse e. V.,
Baierbrunn 1968.

Etzioni, A.,

A Comparative Analysis of Complex
Organizations. On Power, Involvement,
and their Correlates,
New York 1961.

- Etzioni, A., Elemente einer Makrosoziologie, in: Theorien des sozialen Wandels, Hrsg. Wolfgang Zapf, 2. Aufl., Köln 1970.
- Soziologie der Organisation, München 1967.
- The Active Society, A Theory of Societal and Political Processes, London and New York 1968.
- Fachverband Publizistik- und Zeitungswissenschaft, (Hrsg.) Zur Lage von Publizistik und Zeitungswissenschaft in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, Berlin 1967.
- Feddersen, J., Die moderne Zeitung - ein Produkt des Marktes, Auch die Redaktionen müssen den neuen Lese- und Lebensgewohnheiten Rechnung tragen, in: ZV + ZV, H. 38 - 39, 1969.
- Freudenmann, H., Planung neuer Produkte, Stuttgart 1965.
- Frohn, H., Den Zeitungsmarkt transparent machen, "Marktforschung für Zeitungsverleger notwendiger denn je!", in: ZV + ZV, H. 41, 1968.
- Die Mediaforschung der Tagespresse in der dritten Phase, in: ZV + ZV, H. 37, 1970.
- Fröhner, R., Marktforschung für Publizistik ist Dienstleistungs-Marktforschung, in: Publizistik, 10. Jg., H. 4, 1963.
- Gerber, C.P., Stosberg, M., Die Massenmedien und die Organisation politischer Interessen, Bielefeld 1969.

- Glatte, F., Werbeforschung zählt sich aus,
in: ZV + ZV, H. 35, 1966.
- Glott, P., Der mißachtete Leser, Köln 1969.
Langenbueher, W.,
- Grochla, E., Handwörterbueh der Organisation,
(Hrsg.) Stuttgart 1969.
- Gross, H., Neue Ideen in der Wirtschaft,
Düsseldorf 1960.
- Groth, O., Die Geschichte der deutschen
Zeitungswissenschaft, München
1948.
- Die unerkannte Kulturmacht, Bd. I,
Das Wesen des Werkes,
Berlin 1960.
- Die unerkannte Kulturmacht, Bd. II,
Das Sein des Werkes,
Berlin 1961.
- Die unerkannte Kulturmacht, Bd. III,
Das Werden des Werkes, 1. Teil,
Berlin 1961.
- Die unerkannte Kulturmacht, Bd. IV,
Das Werden des Werkes, 2. Teil,
Berlin 1962.
- Grün, K., Marketing und Imagepflege der
Sliwka, H., meinungsbildenden Wochenpresse,
in: ZV + ZV, H. 23 - 24, 1969.
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschafts-
lehre, II. Bd., Der Absatz, 12.
Aufl., Berlin 1970.

- Haacke, W.,
Aussageformen der Zeitschrift,
in: Dovifat, E., Handbuch der
Publizistik, Bd. 3, 2. Teil,
Berlin 1969.
- Habermas, J.,
Erkenntnis und Interesse, Auf-
satz im Sammelband Technik und
Wissenschaft als "Ideologie",
Frankfurt 1968.
- Strukturwandel der Öffentlichkeit -
Untersuchungen zu einer Kategorie
der bürgerlichen Gesellschaft,
2. Aufl., Neuwied 1965.
- Hagemann, W.,
Prakke, H.,
Grundzüge der Publizistik,
Münster 1966.
- Hammel, W.,
Das System des Marketing - dar-
gestellt am Beispiel der
Konsumgüterindustrie, Freiburg
1963.
- Heinen, E.H.,
Das Zielsystem der Unternehmung -
Grundlagen betriebswirtschaftlicher
Entscheidungen, Wiesbaden 1966.
- Zielanalyse als Grundlage rationaler
Unternehmungspolitik, Aufsatz in:
Jacob, H., Hrsg., Zielprogramm und
Entscheidungsprozeß in der Unter-
nehmung, Schriften zur Unternehmungs-
führung, Bd. 11, Wiesbaden 1970.
- Herzog, W.,
Sechzig Tage lang dreißig Stunden
täglich, in: Menschen und Ereig-
nisse 1970, Hrsg. Axel Springer
Verlag AG, Berlin und Hamburg 1970.
- Hess, E.M.,
Methoden der Leserschaftsforschung,
Dissertation, München 1962.

- Heuer, G.F., Elemente der Werbeplanung,
Köln 1968.
- Hilse, H., Die Messung des Werbeerfolges,
Hrsg. Prof. Dr. Wilhelm Krelle,
Tübingen 1970.
- Hirsch, R.E., Informationswert und -kosten und
deren Beeinflussung, in: Zeit-
schrift für betriebswirtschaft-
liche Forschung, 20. Jg. H. 10,
Oktober 1968.
- Holzer, H., Facsimile - Querschnitt durch
die Quick, München und Bern 1968.
- Illustrierte und Gesellschaft,
Freiburg 1967.
- Massenkommunikation und Demo-
kratie in der Bundesrepublik
Deutschland, Opladen 1969.
- Hörschgen, H., Der zeitliche Einsatz der Werbung,
Stuttgart 1967.
- HÖR ZU SERVICE,
(Hrsg.) Wissenschaft Mediakunde - Begriffe
und Definitionen, 2. Aufl.,
Ahrensburg 1969.
- Hübner, W., Zeitungs-Marketing im Anzeigen-
Ortsgeschäft, in: ZV + ZV, H. 19,
1968.
- Jacob, H., Zielprogramm und Entscheidungs-
(Hrsg.) prozeß in der Unternehmung,
Schriften zur Unternehmungsführung,
Bd. 11, Wiesbaden 1970.

- Jaene, H.D., Der Spiegel, Ein deutsches Nachrichtenmagazin, Hamburg 1968.
- Jannowitz, M., Neue Richtungen in der Massenkommunikationsforschung, in: Rundfunk und Fernsehen, 8. Jg., H. 1, 1960.
- Schulze, R.,
- Jonas, F., Geschichte der Soziologie, Bd. IV, Hamburg 1969.
- Jordan, P., Presse und Öffentlichkeit, Frankfurt/M., 1970.
- Just, D., DER SPIEGEL, Arbeitsweise, Inhalt, Wirkung, Hannover 1967.
- Kieslich, G., Zum Aufbau des Zeitungswesens in der Bundesrepublik Deutschland nach 1945, in: Publizistik, Jg. 8, H. 4, 1963.
- Kieslich, G., Festschrift für Hanns Braun, Schütz, W.J., Bremen 1963.
(Hrsg.)
- Kirchner, H.M., Die Zeitschrift am Markt - Wert und Bewertung, Frankfurt 1964.
- Kirsch, W., Gewinn und Rentabilität - Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968.
- Knies, K., Der Telegraph als Verkehrsmittel, Tübingen 1857.
- Knipping, F., Monopole und Massenmedien, Berlin (Ost) 1969.

- König, R.,
Die Beobachtung, in: König, R.,
Hrsg., Handbuch der empirischen
Sozialforschung, Bd. 1, 2. Aufl.,
Stuttgart 1967.

Handbuch der empirischen Sozial-
forschung, Bd. 1, 2. Aufl.,
Stuttgart 1967.

Praktische Sozialforschung I,
Das Interview, Formen, Technik,
Auswertung, 7. Aufl., Köln 1969.

Praktische Sozialforschung II,
Beobachtung und Experiment in der
Sozialforschung, 6. Aufl.,
Köln 1968.
- Kosiol, E.,
Die Unternehmung als wirtschaft-
liches Aktionszentrum, Hamburg 1966.
- Koszyk, K.,
Der Markt der Presse in Deutsch-
land, in: Zur Funktion und Struk-
tur der Publizistik, Schriften-
reihe zur Publizistikwissenschaft. 2,
Berlin 1968.
- Kotler, P.,
Levy, S.J.,
Broadening the Concept of Marketing,
Journal of Marketing, Vol. 33,
January 1969.

Stellungnahme zur Kritik von Luck,
D.J., am Artikel Broadening the
Concept of Marketing, Journal of
Marketing, July 1969.
- Kühn, R.,
Möglichkeiten rationaler Ent-
scheidung im Absatzsektor unter
besonderer Berücksichtigung der
Information, Bern 1969.

- Kunz, G., Untersuchungen über Funktionen
und Wirkungen von Zeitungen in
ihrem Leserkreis, Köln 1967.
- Ladendorf, J., Harvard in Deutschland, Interview
mit Professor Jürgen Ladendorf,
in: absatzwirtschaft, H. 19,
1. Oktoberausgabe 1970.
- Langenbucher, W.R., Rezension von Groth's Unerkannter
Kulturmacht, in: Göttingische
Gelehrte Anzeigen, 220. Jg.,
H. 1/2, Göttingen 1968.
- Löbl, E., Kultur und Presse, Leipzig 1903,
- Lüpsen, F., Marketing und Imagepflege der
konfessionellen Presse, in:
ZV + ZV, H. 23 - 24, 1969.
- Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler
Organisation, Berlin 1964.
- Made, M., Marketing-Oberlegungen zur
Neueinführung einer Zeitschrift
am Beispiel "m", in: absatzwirt-
schaft, 2. Novemberausgabe 1969.
- Magnus, U., TIME und NEWSWEEK, Darstellung
und Analyse, Hannover 1967.
- Maletzke, G., Psychologie der Massenkommunikation,
Hamburg 1963.
- Publizistikwissenschaft zwischen
Geistes- und Sozialwissenschaften -
Zum Standort der Wissenschaft von
der öffentlichen Kommunikation,
Berlin 1967.

- Mayntz, R.,
Soziologie der Organisation,
Hamburg 1963.
- Soziologie in der Eremitage,
Aufsatz in: Topitsch, E., Hrsg.,
Logik der Sozialwissenschaften,
Köln 1965.
- Mayntz, R.,
Holm, K.,
Hübner, P.,
Einführung in die Methoden der
empirischen Soziologie, Köln
1969.
- Meier, H.J.,
Daten- und Computereinsatz in
der Mediaplanung von morgen, in:
ZV + ZV, Mediaplanung und Media-
forschung, Sonderheft III, 1970.
- Menges, G.,
Grundmodelle wirtschaftlicher
Entscheidungen - Einführung in
moderne Entscheidungstheorien
unter besonderer Berücksichtigung
volks- und betriebswirtschaft-
licher Anwendungen, Köln und
Opladen 1969.
- Meyer, J.,
Ein Blick hinter die Kulissen, in:
Menschen und Ereignisse 1970,
Hrsg. Axel Springer Verlag AG,
Berlin und Hamburg 1970.
- Möhring, F.,
Leseranalysen von Zeitungen, in:
Dovifat, E., Hrsg., Handbuch der
Publizistik, Bd. 3, 2. Teil,
Berlin 1969.
- Müller, H.D.,
Der Springer-Konzern, Eine kritische
Studie, München 1968.

- Müller, W.C., Die Zeitschrift als Gegenstand der Publizistikwissenschaft, Vortrag vom 7. 2. 1966, wiedergegeben in: Fachverband Publizistik- und Zeitungswissenschaft, Zur Lage von Publizistik und Zeitungswissenschaft in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, Berlin 1967.
- Nieschlag, R., Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, 3. Aufl., Dichtl, E., Berlin 1970.
Hörschgen, H.,
- Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft? In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 15. Jg., 1963.
- Nußberger, U., Dynamik der Zeitung, Stuttgart 1961.
Probleme des Zeitungs- und Zeitschriften-Verlages, Stuttgart 1966.
- Opp, K.D., Methodologie der Sozialwissenschaften, Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung, Hamburg 1970.
- Oppenburg, D., Zur aktuellen Aufgabenstellung der Regionalpresse, in: ZV + ZV, H. 11, 1969.
- Plathner, H.-J., in: Marketing der Presse - Eine Umfrage der absatzwirtschaft bei fünf Führungskräften in Verlagen, absatzwirtschaft, 2. Februarausgabe 1969.

- Poth, L., Produkt-Management Marketing
im Einsatz, Aufsatz in: die
absatzwirtschaft, 2. September-
ausgabe 1968.
- Prakke, H., Kommunikation der Gesellschaft,
Münster 1968.
- Pressel, A., Der "Rheinische Merkur" und
"Die Zeit", Vergleichende Inhalts-
analyse zweier Wochenzeitungen
von verschiedener weltanschauli-
cher Orientierung, Berlin 1968.
- Pümpin, C., Langfristige Marketingplanung,
Bern 1968.
- Richter, H.J., Die Strategie schriftlicher
Massenbefragungen, Bad Harzburg
1970.
- Roegele, O.B., Die Zeitungswissenschaft im Streit
der Fakultäten, in: Publizistik,
11. Jg., H. 3 - 4, Juli/Dez. 1966.
- Roghmann, K., Methoden der empirischen Soziologie,
in: Thiel, M., Hrsg., Enzyklopädie
der geisteswissenschaftlichen
Arbeitsmethoden, 8. Lieferung,
Methoden der Sozialwissenschaften,
München 1967.
- Rühl, M., Die Zeitungsredaktion als organi-
siertes soziales System, Bielefeld
1969.
- Wolfgang Schaefer-
Marktforschung,
(Hrsg.) Vergleichende Inhaltsanalyse von
34 Publikumszeitschriften, Hamburg
1968.

- Schäffle, A.E.F., Das gesellschaftliche System der menschlichen Wirtschaft, 3. Aufl., Bd. II, Tübingen 1873.
- Scheuch, E.K., Das Interview in der Sozialforschung, in: König, R., Hrsg., Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 1, 2. Aufl., Stuttgart 1967.
- Schmidt, W., Werbeträgerforschung und Werbeträgerplanung in der Bundesrepublik, staatswirtschaftliche Diplomarbeit, München 1966.
- Schmidt & Pohlmann, Werbedaten, Verlagswerbung, Gesellschaft für Januar - Dezember 1970, Werbestatistik, Berichtsform 280, Hrsg.,
- Schmidt-Sudhoff, Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967.
- Schneider, E., Status - Der Weg der Betriebswirtschaftslehre in den letzten 25 Jahren, abgedruckt in: Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft, Ausgewählte Aufsätze, Tübingen 1964.
- Schneider, H., Die Werbewirtschaft 1968/69, in: ZV + ZV, H. 10, 1969.
- Schneider, W., in: Verlags-Politik - an der Ostsee gehört, w & v, Nr. 20, 1970.

- Silbermann, A.,
Zahn, E., Die Konzentration der Massenmedien
und ihre Wirkungen, Düsseldorf/
Wien 1970.
- Simon, H.A., Administrative Behavior, A Study
of Decision-Making Processes in
Administrative Organizations,
3. Aufl., New York 1959.
- Skriver, A., Schreiben und schreiben lassen,
Karlsruhe 1970.
- Smelser, N.J., Soziologie der Wirtschaft,
München 1968.
- Sommer, R., Marketing als Ausdruck rationaler
Absatzwirtschaft, Aufsatz in:
die absatzwirtschaft, 1. Februar-
ausgabe 1969.
- SPIEGEL-Verlag
Rudolf Augstein KG,
(Hrsg.) SPIEGEL-Dokumentation zum Problem-
kreis Effektivität in der Werbung,
Ergebnisse von vier Fallstudien
über Werbewirkung und Werbeerfolg,
Hamburg 1971.
- Axel Springer
Verlag AG,
(Hrsg.) Menschen und Ereignisse 1970,
Berlin und Hamburg 1970.
- Stanton, W.J., Fundamentals of Marketing, 2. Aufl.,
New York 1967.
- Starkulla, H., Publizistik und Kommunikation, in:
Kieslich, G., Schütz, W.J., Hrsg.,
Festschrift für Hanns Braun, Bremen
1963, S. 158 ff.

- Steiner, G.A., Top Management Planning,
New York 1969.
- Stetter, J., Das Erfolgsproblem der Zeitungs-
unternehmung, Mannheimer Disser-
tation 1957.
- Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der
Unternehmung, Wiesbaden 1966.
- Thiel, M., Enzyklopädie der geisteswissen-
(Hrsg.), schaftlichen Arbeitsmethoden,
8. Lieferung, Methoden der Sozial-
wissenschaften, München 1967.
- Topitsch, E., Logik der Sozialwissenschaften,
(Hrsg.), Köln 1965.
- Verlag Das Beste Marketing-Research - Versuch einer
GmbH, Exemplifizierung, Düsseldorf,
(Hrsg.), ohne Jahresangabe.
- Vogel, K.T., Marketing und Imagepflege der
Fachzeitschriften, in: ZV + ZV,
H. 23 - 24, 1969.
- Wagner, E., Ohne Marketing keine Zeitungs-
Konzeption, in: ZV + ZV, H. 31, 1961.
Wie anders denn noch als mit
Redaktionsmarketing, in: ZV + ZV,
H. 43, 1970.
- Wagner, H., Ansätze zur Zeitungswissenschaft -
Faktoren und Theorien, in: Fest-
schrift für Otto Groth, Bremen
1965.

- Wagner, H., Die faktische Ordnung der sozialen Kommunikation, phil. Dissertation, München 1965.
- Wagner, K., in: Marketing der Presse - Eine Umfrage der absatzwirtschaft bei fünf Führungskräften in Verlagen, absatzwirtschaft, 2. Februarausgabe 1969.
- Wehle, J.H., Die Zeitung, II. Auflage, Wien 1883.
- Weinhold, H., Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964.
- Marketing in Wirtschaft und Handel, in: Kriterion, Nr. 29/30, Juni/September 1963.
- Wild, J., Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967.
- Organisatorische Theorien, Aufbau und Aussagegehalt, Stichwort in: Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969.
- Wilfert, O., Es geht nicht nur um Springer, Mainz 1968.
- Wirth, F., Fünfundzwanzig "Dummys" auf dem Prüfstand, in: Menschen und Ereignisse 1970, Hrsg. Axel Springer Verlag AG, Berlin und Hamburg 1970.
- Zankl, H.L., Wirkung und Wirkungsforschung, in: Dovifat, E., Hrsg., Handbuch der Publizistik, Bd. 3, 2. Teil, Berlin 1969.

- Zapf, W., Theorien des sozialen Wandels,
2. Aufl., Köln 1970.
- ZAW - Jahresbericht 1970.
Zentralausschuß
der Werbewirtschaft
e. V., Bad Godesberg,
(Hrsg.),
- Zimmermann, M., Stationen auf dem Weg zur fundier-
ten Mediaplanung, Aufsatz in:
Media-Forschung in Deutschland -
Festschrift für Ernst Braunschweig,
Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Leser-
analyse e. V., Baierbrunn 1968.
- Zoll, R., Manipulation der Meinungsbildung,
(Hrsg.), Zum Problem hergestellter Öffent-
lichkeit, Reihe KRITIK, Bd. 4,
Opladen 1971.
- Zoll, R., Massenmedien und Meinungsbildung -
Henning, E., Angebot, Reichweite, Nutzung und
Inhalt der Medien in der BRD,
München 1970.
- Ohne Verfasser- Das Organisations-Modell von
angabe: Gruner + Jahr: Der Unternehmens-
bereich Zeitschriften, in: w & v,
Nr. 6, 5. Februar 1971.
- Marketing der Presse, in: absatz-
wirtschaft, 2. Februarausgabe 1969.
- Zeitschriften intern, Nr. 1,
19. Januar 1971.
- Zeitschriften wie Waschmittel ver-
kaufen, in: Blick durch die Wirt-
schaft, 13. 9. 1969.

REDAKTIONSBEFRAGUNG

März 1971

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
1.	Welche der folgenden Aufgaben sehen Sie als Journalist unabhängig von Ihrer Tätigkeit bei Zx als die wichtigsten an? Mehrfachnennungen möglich Liste A vorlegen	Gründlich informieren Unterhaltung bieten Kritische Analyse gesellschaftlicher Zusammenhänge Meinung bilden Recherche von Mißständen in Politik und Wirtschaft Praktische (Lebens-)Hilfe geben Weiterbildung bieten	() () () () () () ()	2
2.	Für jede lt. Frage 1 genannte Aufgabe fragen: Bitte sagen Sie mir, welche dieser Aufgaben, die Sie gerade als wichtig bezeichnet haben, Sie hier bei Zx erfüllen können und zwar ganz, teils/teils, kaum Mehrfachnennung möglich	ganz teils/teils kaum Gründlich informieren () () () Unterhaltung bieten () () () Kritische Analyse gesellschaftlicher Zusammenhänge () () () Meinung bilden () () () Recherche von Mißständen in Politik und Wirtschaft () () () Praktische (Lebens-)Hilfe geben () () () Weiterbildung bieten () () ()		3
3.	Sehen Sie sich bitte auf dieser Liste die Beschreibungen für verschiedene Berufsauffassungen an. In welcher Beschreibung finden Sie sich persönlich am besten charakterisiert? Mehrfachnennung möglich Liste B vorlegen	Leidenschaftlicher Journalist Neutraler Berichterstatter Scharfer Kritiker Wirkungsvoller Publizist Nüchterer, erfolgsorientierter Informations-Kaufmann Tüchtiger Redakteur mit gutem journalistischem Gespür Loyalere Angestellter eines großen Kommunikations-Unternehmens Agent gesellschaftlicher Aufklärung	() () () () () () () ()	4

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
4.	Haben Sie bereits konkrete Vorstellungen von der Karriere, die Sie hier oder in einer anderen Redaktion im Journalismus oder in einem anderen Beruf machen wollen?	Ja - und zwar bei Zx _____ Ja - bei einem anderen Blatt _____ Ja - in einem anderen Beruf _____ Nein, keine konkreten Vorstellungen	()	5
5.	Können Sie mir Journalisten nennen, die Ihnen persönlich imponieren?	_____ _____ _____ _____ _____		6
6.	Welche Eigenschaften muß Ihrer Ansicht nach ein erfolgreicher Journalist haben?	_____ _____ _____ _____ _____		7
7.	Welchen politischen Standort vertreten Sie? Und mit welcher Intensität vertreten Sie ihn? Bitte tragen Sie Ihren Standort in dieses Koordinatenkreuz ein.			8
	1. Koordinatenkreuz vorlegen. Vom Befragten eintragen lassen.			

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
8.	Sind Sie Mitglied einer Partei oder einer anderen politischen Interessengruppe?	Ja Nein	() ()	9
9.	Haben Sie in letzter Zeit in den letzten zwei, drei Jahren, gesellschaftstheoretische Arbeiten gelesen?	Ja Nein	() ()	10 11
10.	Welche Arbeiten waren das?	_____ _____ _____ _____ _____		11
11.	Was glauben Sie, welche Ihrer beruflichen Qualifikationen waren für Zx ausschlaggebend, Sie einzustellen?	_____ _____ _____ _____ _____		12
12.	Und welche Überlegungen waren es, die Sie persönlich zur Mitarbeit bei Zx bewegen haben? Welche war für Sie die wichtigste, welche kam dann usw. Kartensatz vorlegen	Das Einkommen Das Prestige Der Kontakt mit bestimmten Redakteuren Die Linie des Blattes Das Arbeitsklima Der Einfluß auf die Wirtschaft. Das Kennenlernen der deutschen Wirtschaft	Rangplatz _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	13

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
13.	Welche entscheidenden Vorzüge hat Zx Ihrer Ansicht nach vor anderen Blättern?			14
14.	Und welches sind Ihrer Ansicht nach die gravierendsten Schwächen von Zx?			15
15.	Stimmen Sie der Aussage zu: "Eine Zeitschrift ist ein Markenartikel, eine Ware wie viele andere" oder stimmen Sie ihr nicht zu?	Stimme zu	()	16
		Stimme nicht zu	()	17
16.	Worin zeigt sich für Sie bei Zx die Eigenschaft der Ware bzw. des Markenartikels am stärksten?			17
17.	Können Sie diese Aussage über die Zeitschrift als Markenartikel bzw. als Ware so modifizieren, daß sie Ihrer Ansicht entspricht? Wie müßte sie dann heißen?			18
18.	Sind Sie persönlich interessiert am wirtschaftlichen Erfolg von Zx?	Ja Nein	() ()	19 20

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
19.	Und warum sind Sie am wirtschaftlichen Erfolg von Zx interessiert?	_____		20
20.	Kennen Sie die wirtschaftliche Situation von Zx, den Umsatz, den Gewinn und die Relation Anzeigen- zu Vertriebs-einnahmen genau, nur ungefähr oder gar nicht?	genau ungefähr nicht Umsatz 1970: () () () Gewinn 1970: () () () Relation Anzeigen- zu Vertriebs-einnahmen 1970: () () ()		21
21.	Behindern sich Ihrer Meinung nach publizistische Ambitionen und kommerzielle Interessen von Zx? Häufig, gelegentlich oder selten?	ja, häufig ja, gelegentlich nein, selten	() () ()	22
22.	Und warum sind Sie dieser Meinung?	_____		23
23.	Der ökonomische Erfolg von Zx hängt ja von mehreren Faktoren ab und zwar hauptsächlich von			
	1. der redaktionellen Gestaltung	Redaktionelle Gestaltung	_____ %	
	2. dem Preis	Preis	_____ %	
	3. der Werbung	Werbung	_____ %	
	4. dem Vertrieb	Vertrieb	_____ %	
			100 %	
	Wenn Sie die Anteile dieser 4 Faktoren gewichten müßten, mit wieviel Prozent tragen diese Faktoren zum Gesamterfolg von Zx bei?			
	Skala vorlegen			
				24

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
24.	Nach welchen Kriterien beurteilen Sie, ob ein Beitrag zu Zx paßt oder nicht? Was kommt da an erster Stelle, was dann usw. Kartensatz Dvorlegen	Das Thema Die Qualität der Recherche Die Qualität des Stils Die Verständlichkeit Der Neuigkeitswert Die Exklusivität der Nachrichten Die Härte der Kritik Die Tendenz	Rangplatz () () () () () () () ()	25
25.	Fühlen Sie sich verpflichtet, Ihr Gehalt zu rechtfertigen durch eine konsequent am kommerziellen Erfolg von Zx orientierte Leistung?	ja nein	() ()	26
26.	Arbeiten Sie bei Ihren Recherchen kostenbewußt?	durchaus nicht übermäßig nein	() () ()	27
27.	Kontrolliert jemand die Kosten, die bei Ihrer journalistischen Tätigkeit anfallen?	ja nein	() ()	28 29
28.	Und wer kontrolliert wie?	_____ _____ _____		29
29.	Mit welchen journalistischen Mitteln läßt sich Ihrer Meinung nach kurzfristig und mit welchen langfristig die Auflage erheblich steigern?	Kurzfristig Steigerung durch: _____ _____ _____ Langfristig Steigerung durch: _____ _____ _____ Keine Steigerung möglich	()	30

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
30.	Es gibt ja die verschiedensten journalistischen Techniken, um den Leser zu gewinnen bzw. zu fesseln. Setzen Sie solche Techniken eher bewußt ein oder schreiben Sie eher intuitiv?	Eher bewußt () Eher intuitiv ()	() ()	31
31.	Haben Sie schon Redakteuren hier den Vorwurf gemacht, daß sie am Leser vorbeischreiben?	Ja () Nein ()	() ()	32
32.	Wie stehen Sie zu der Aussage: "Ein Journalist muß sich an die Wünsche, Interessen und Bedürfnisse der Leser so weit wie möglich anpassen"? Halten Sie diese Anpassung für und betrachten Sie diese Anpassung als	Im Grunde selbstverständlich () Eigentlich nicht selbstverständlich () Erfreulich () Bedenklich () Unerfreulich ()	() () () ()	33
33.	Was Sie persönlich anbelangt: Wie würden Sie zum einen Ihre <u>Bereitschaft</u> und zum anderen Ihre <u>Fähigkeit</u> zur Anpassung an die Leserbedürfnisse einstufen? Wie sehr sind Sie - wenn Sie sich hier in diesem Koordinatenkreuz einordnen - zur Anpassung an die Leserbedürfnisse bereit bzw. geeignet? 2. Koordinatenkreuz vorlegen Vom Befragten eintragen lassen.			34
34.	Was verstehen Sie persönlich genauer unter dem Begriff Anpassungsjournalismus?			35

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
35.	Und was verstehen Sie genauer unter dem Begriff Redaktions-Marketing?	_____ _____ _____ _____		36
36.	Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen beiden Begriffen?	_____ _____ _____ _____		37
37.	Woher wissen Sie eigentlich, was Ihre Leser wünschen?	_____ _____ _____ _____		38
38.	Haben Sie persönlich schon aktiv versucht, sich darüber Auskunft zu verschaffen, wie Ihre Leser über Ihre Beiträge urteilen?	Ja Nein	() ()	39 40
39.	Durch welche Quellen, auf welche Weise geschah dies?	_____ _____ _____ _____		40
40.	Ist Zx, soweit Sie das beurteilen können, ein gewinnorientiertes Unternehmen? Sehr stark, stark, ziemlich oder kaum?	Sehr stark Stark Ziemlich Kaum	() () () ()	41

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
41.	Wer achtet vor allen Dingen darauf, daß ein Gewinn erwirtschaftet wird?	Die Verlagsleitung Die Chefredaktion Die leitenden Redakteure Jeder Redakteur Bestimmte Redakteure	() () () () ()	42
42.	Wie stark hängt der Einfluß eines Redakteurs hier bei Zx von seiner Fähigkeit ab, sich auf die Bedürfnisse der Zx-Leser einstellen zu können? Sehr stark, stark, ziemlich, kaum oder gar nicht?	Sehr stark Stark Ziemlich Kaum Gar nicht	() () () () ()	43
43.	Wie informieren Sie sich über den Stand von Zx im Markt? Liste E vorlegen Mehrfachnennung möglich	Informiere mich durch: Informationsdienste Leserbriefe Auflageziffern Leserschaftsuntersuchungen Copytests Kollegengespräche Informiere mich nicht	() () () () () () ()	44
44.	Glauben Sie, daß Sie für Ihre Arbeit genug wissen über die Entwicklung und die Position von Zx im Markt oder würden Sie gern mehr wissen?	Weiß genügend Möchte mehr wissen	() ()	46 45
45.	Und worüber möchten Sie mehr wissen?	_____ _____ _____		
46.	Wissen Sie, welche Leserschaftsuntersuchungen Zx in den letzten ein, zwei Jahren hat durchführen lassen?	Ja, genau Ja, ungefähr Nein	() () ()	47 47 48

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Fragen
47.	Haben Sie sich diese Leserschaftsdaten angesehen?	Ja Nein	() ()	48 49
48.	Halten Sie die Ergebnisse aus diesen Leserschaftsuntersuchungen für aussagekräftig genug, um daraus Hinweise für Ihre Arbeit entnehmen zu können?	Ja Nein	() ()	49
49.	Ist es schwierig, solche Forschungsdaten in die journalistische Praxis einzusetzen?	Ja Nein	() ()	50
50.	Wenn Sie einmal daran denken, wie man Ihre journalistische Arbeit beurteilt, auf welches Urteil legen Sie den größten Wert? Und bitte ordnen Sie folgende Möglichkeiten nach ihrer Bedeutung. Was kommt an erster Stelle, was an zweiter usw. Kartensatz F vorlegen	Verlagsleitung Chefredaktion Leitende Redakteure Mitredakteure Andere Kollegen Freunde Bekannte Copytestergebnisse Andere Leserschaftsdaten	Rangplatz _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	51
51.	Wie gut glauben Sie, sind Sie informiert über das Echo Ihrer Beiträge beim Leser? Sehr gut, gut, ziemlich gut, wenig oder gar nicht?	Sehr gut Gut Ziemlich gut Wenig Gar nicht	() () () () ()	52
52.	Warum wird Zx gekauft? Welche Kaufmotive halten Sie in welcher Rangfolge für die wichtigsten? Kartensatz L vorlegen	Die Leser suchen in Zx vor allem: Information Beratung Meinung Lebenshilfe Fortbildung Unterhaltung Die Aufmachung	Rangfolge _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	53

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
53.	Man kann ja vermuten, daß die Leser Zx kaufen, um durch die Lektüre bestimmte Probleme besser lösen zu können. Was meinen Sie, um welche besonderen Probleme es sich dabei in der Regel handelt?	_____		54
54.	Können Sie mir bitte die Zielgruppe nennen, die Zx erreichen will?	_____		55
55.	Erhalten Sie von der Redaktion für Ihre Beiträge Vorgaben z. B. hinsichtlich	Abgabetermin Tender z Umfang Aufwand	() () () ()	56
56.	Denken Sie bitte einen Augenblick nicht an Zx. Wie beurteilen Sie dann ganz generell das "hardselling" von Presseobjekten? Mit "hardselling" meine ich aggressive Vertriebsmethoden, eine starke Publikumswerbung, gezielte Verkaufsaktionen und eine clevere PR-Arbeit. Halten Sie dieses "hardselling" für	im Grunde selbstverständlich eigentlich nicht selbstverständlich	Frage 56 () ()	Frage 57
	und betrachten Sie es als	erfreulich	()	()
		bedenklich	()	()
		unerfreulich	()	()
	Mehrfachnennung möglich			
57.	Und wie beurteilen Sie nun ein derartiges "hardselling" für Zx? Halten Sie es für:			58
	Vorgaben nochmal vorlesen			

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
58.	Haben Sie einen Einfluß darauf, wie weit solche Hardselling-Methoden für den Verkauf von Zx eingesetzt werden?	Ja Nein	() ()	5.
59.	Wenn es allein nach Ihnen ginge, würden Sie dann die genannten Verkaufsmethoden für Zx	ganz massiv einsetzen stärker einsetzen als bisher konstant halten wie bisher schwächer einsetzen als bisher darauf ganz verzichten	() () () () ()	6.
60.	Als Journalist weiß man ja manches über seine Leser und deren Bedürfnisse, vieles aber auch nicht. Wie würden Sie ganz global Ihren Informationsgrad beziffern. Ich meine damit das Verhältnis zwischen den Informationen über die Leser, die Sie haben und den Informationen, die Sie für Ihre Arbeit eigentlich brauchen. Karte G vorlegen			6.
61.	Die Kenntnisse über die Bedürfnisse der Leser können ja auf reiner Intuition, auf Berufs- und Lebenserfahrung und auf Ergebnissen der Leserschaftsforschung beruhen. Wenn Sie nun Ihre Gesamtkenntnisse über den Leser gleich 100 setzen, wieviel Prozent entfallen	auf Intuition % auf Erfahrung % auf Forschung % 100 %		6.
62.	Für wie zuverlässig halten Sie die Intuition, die Erfahrung und die Forschung?	zuverlässig sehr ziemlich wenig Meine Intuition ist () () () Meine Erfahrung ist () () () Meine Forschung ist () () ()		63

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
63.	Wenn Sie unsicher sind, wie bestimmte journalistische Maßnahmen beim Leser ankommen werden - ich meine damit zum Beispiel die Wahl des Themas, der Aufhänger, die Aufmachung etc. - was tun Sie dann, um sich hier mehr Gewissheit zu verschaffen? Liste H vorlegen Mehrfachnennung möglich	Arbeite einfach los und lasse meinen Entwurf evtl. überarbeiten Frage die Chefredaktion oder einen leitenden Redakteur Bespreche mich mit anderen Redakteuren Besorge mir aus vorhandenem Forschungsmaterial entsprechende Daten Rege entsprechende Leserschaftsforschung an Kenne keine Unsicherheit	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 ()	64
64.	Wie oft versuchen Sie, sich derart mehr Gewissheit über die Bedürfnisse des Lesers zu verschaffen?	bei 1: oft manchmal selten nie Bei 1: () () () () Bei 2: () () () () Bei 3: () () () () Bei 4: () () () () Bei 5: () () () ()		65
65.	Haben Sie aufgrund von Leserschaftsdaten Ihre journalistische Technik geändert?	Ja Nein _____ _____	() ()	66
66.	Gibt es Massenmedien, die Sie als Konkurrenten von Zx betrachten? Wenn ja, welche?	Ja und zwar _____ _____ Nein	()	67
67.	Wie ist es speziell bei den Zeitschriften? Welche Zeitschriften sind Konkurrenten von Zx?	_____ _____ _____		68

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
68.	Kennen Sie deren Auflage?	Ja Nein	() ()	
69.	Verfolgen Sie deren redaktionelle Entwicklung?	Ja Nein	() ()	
70.	Worauf kommt es eigentlich im Detail an, damit Zx optimal den Wünschen seiner Leser entspricht? Bitte denken Sie an ihre alltägliche journalistische Praxis, in der Sie immer wieder darüber entscheiden oder in Besprechungen darüber urteilen müssen, welche Maßnahme beim Leser am besten ankommt, also Zx langfristig den größten Erfolg bringt. Dazu habe ich nun drei Fragen. 1. Wie wichtig ist (sind für den Erfolg von Zx... (Antwortvorgaben 1.1 bis 3.5)? Bitte sagen Sie es mir anhand einer Skala von 1 - 7. Eins bedeutet "ganz unwichtig", sieben bedeutet "äußerst wichtig". 2. Wie sicher sind Sie sich Ihres Urteils darüber, was beim Leser ankommt - ich möchte Ihren persönlichen Sicherheitsgrad in den verschiedenen Bereichen kennenlernen. Ihr Sicherheitsgrad kann zwischen Null "absolut unsicher" und Hundert "absolut sicher" liegen. 3. Worauf beruhen Ihre Entscheidungen bzw. Ihr Urteil in den verschiedenen Bereichen? Zu wieviel Prozent beruhen sie auf reiner Intuition, zu wieviel auf Lebens- und Berufserfahrung und zu wieviel auf Ihnen bekannten Ergebnissen redaktioneller Forschung von Zx? Frage stellen für jeden im Erfassungsbogen I genannten Punkt. Antwort dort eintragen.			

Nr.	Frage	Antwort	Sp. Code	Weiter mit Frage
71.	Haben Sie ein Volontariat bzw. eine andere Form praktischer journalistischer Arbeit absolviert?	Ja Nein	() ()	72
72.	Wo haben Sie Ihre journalistische Ausbildungszeit verbracht? Liste J vorlegen	Tageszeitung Polit. Wochenzeitung Publikumszeitschrift Fachzeitschrift Nachrichtenagenturen Hörfunk Fernsehen Presse- und Informationsdienst Wochenendpresse wie z. B. "Grünes Blatt", "Neues Blatt"	() () () () () () () () ()	73
73.	Haben Sie außer dem Journalistenberuf noch einen anderen Beruf erlernt oder ausgeübt?	Ja Nein	() ()	74 76
74.	Welchen anderen Beruf haben Sie erlernt bzw. ausgeübt?	_____ _____		75
75.	Wie lange hat diese Berufsausbildung gedauert?	_____		76
76.	Bitte nennen Sie mir die letzten 5 Stationen Ihres Berufsweges einschließlich Ihres jetzigen Arbeitsplatzes. Mit "Stationen" ist das jeweilige Medium bzw. der Arbeitgeber gemeint, nicht aber Ihre Karriere innerhalb eines Hauses. In welcher Position, in welchem Ressort bzw. Arbeitsbereich und in welchem Medium haben Sie jeweils gearbeitet und wieviel Jahre haben Sie dort zugebracht? Erfassungsbogen K vorlegen			77

Nr.	Frage	Antwort	Sp.	Code	Weitere mit Frage												
77.	Können Sie mir bitte sagen, wie sich in den letzten Jahren Ihre Bezüge von Stelle zu Stelle entwickelt haben? Diese Angaben behandle ich selbstverständlich, wie alle anderen Angaben auch, vertraulich und werde sie ausschließlich anonym auswerten und in jedem Fall so, daß man aus anderen Angaben keine Rückschlüsse auf den jeweiligen Gehaltsempfänger ziehen kann.	Jetzige Stelle: DM _____ Vorletzte Stelle: DM _____ Drittletzte Stelle: DM _____ Viertletzte Stelle: DM _____ Fünftletzte Stelle: DM _____			78.												
78.	Haben Sie das Gefühl, gut zu verdienen? Ich meine,	<table><tr><td></td><td>Ja</td><td>Nein</td></tr><tr><td>gemessen an anderen Berufen</td><td>()</td><td>()</td></tr><tr><td>gemessen an anderen Blättern</td><td>()</td><td>()</td></tr><tr><td>gemessen am Gewinn von Zx</td><td>()</td><td>()</td></tr></table>		Ja	Nein	gemessen an anderen Berufen	()	()	gemessen an anderen Blättern	()	()	gemessen am Gewinn von Zx	()	()			Ende
	Ja	Nein															
gemessen an anderen Berufen	()	()															
gemessen an anderen Blättern	()	()															
gemessen am Gewinn von Zx	()	()															

Lebenslauf

14.5.43, Düsseldorf

Jahrgang 1943. Abitur am altsprachlichen
staatlichen Burggymnasium Essen 1962.

SS 62 - WS 64/65

Universität Köln:

Studium der Soziologie bei
Professor Dr. König,
Professor Dr. Scheuch;

Studium der Geschichte bei
Professor Dr. Meyer,
Professor Dr. Schieder,
Professor Dr. Stökl,
Professor Dr. Wandruszka.

1965 - 1967:

Berufstätig als Journalist (s. a. S. 116).

SS 67 - WS 71/72

Universität München:

Studium der Zeitungswissenschaft bei
Professor Dr. Roegele,
Dr. Glotz,
Dr. Langenbucher,
Dr. Starkulla,
Dr. Wagner;

Studium der Politischen Wissenschaft bei
Professor Dr. Kindermann,
Professor Dr. Lobkowicz,
Professor Dr. Maier,
Professor Dr. Voegelin,
Dr. Bernstorff;

Studium der Soziologie bei
Professor Dr. Bolte,
Professor Dr. Francis,
Dr. Holzer.









